

## ส่วนที่ 2

### การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

#### 7. ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น

##### 7.1 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

- (1) บริษัทมีทุนจดทะเบียน 2,980,000,000 บาท เรียกชำระแล้ว 2,980,000,000 บาท  
เป็นหุ้นสามัญ 298,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- (2) หุ้นประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ  
-ไม่มี-

##### 7.2 ผู้ถือหุ้น

- (1) รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ ณ วันที่ 8 สิงหาคม 2561<sup>1</sup> มีดังนี้

เลขที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	ร้อยละ <sup>2</sup>
1.	บริษัท ชันไรส์ อีคิว จำกัด <sup>3</sup>	106,186,626	35.63
2.	JARDINE CYCLE & CARRIAGE LIMITED <sup>3</sup>	76,107,368	25.54
3.	บริษัท กรุงเทพโทรทัศน์และวิทยุ จำกัด <sup>3</sup>	28,091,034	9.43
4.	บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด <sup>4</sup>	4,877,458	1.64
5.	NORTRUST NOMINEES LTD-CL AC	4,452,488	1.49
6.	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน)	2,920,399	0.98
7.	กองทุนรวม วายุภักษ์หนึ่ง โดย บลจ. กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	2,920,399	0.98
8.	นางศศิธร รัตนรักษ์	2,734,639	0.92
9.	SOUTH EAST ASIA UK (TYPE C) NOMINEES LIMITED	2,585,654	0.87
10.	STATE STREET EUROPE LIMITED	2,488,455	0.84
11.	RBC INVESTOR SERVICES TRUST	2,140,632	0.72
12.	กองทุนเปิด อเบอร์ดีนหุ้นระยะยาว	1,870,295	0.63
13.	น.ส.พิลานัฐ รัตนรักษ์	1,865,404	0.63
14.	THE BANK OF NEW YORK MELLON	1,834,297	0.62
15.	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG	1,796,924	0.60
16.	HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD	1,776,050	0.60
17.	กองทุนเปิด บัวหลวงหุ้นระยะยาว	1,672,200	0.56
18.	กองทุนเปิด อเบอร์ดีนโกลด์	1,622,031	0.54
19.	น.ส.สุทธิดา รัตนรักษ์	1,500,000	0.50

## (2) สัดส่วนการถือหุ้น

เลขที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นที่ถือ	ร้อยละ <sup>2</sup>
1.	กลุ่มรัตนรักษ์	144,596,787	48.52
2.	กลุ่มจารีติน	76,107,368	25.54
3.	ผู้ถือหุ้นอื่น	77,295,845	25.94
	รวม	298,000,000	100.00

## หมายเหตุ

- บริษัทกำหนดรายชื่อผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิได้รับเงินปันผลระหว่างกาลในวันที่ 8 สิงหาคม 2561 และรวบรวมรายชื่อโดยวิธีปิดสมุดทะเบียนพักการโอนหุ้น ในวันที่ 9 สิงหาคม 2561 และในระหว่างปีผู้ถือหุ้นสามารถดูข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้จาก [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com) หัวข้อ ข้อมูลนักลงทุน
- การคำนวณสัดส่วนของการถือหุ้นโดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ดังกล่าวคำนวณจากจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วจำนวน 298,000,000 หุ้นมูลค่าที่ตราไว้ต่อหุ้น 10 บาท โดยมีข้อจำกัดการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าว (Foreign Limit) ร้อยละ 49 ซึ่ง ณ วันที่ 8 สิงหาคม 2561 มีสัดส่วนการถือหุ้นของบุคคลต่างด้าวกคิดเป็นร้อยละ 33.04
- ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่โดยพฤติการณ์มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย การจัดการหรือการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด เป็นผู้ถือหุ้นทางทะเบียนและตามกฎหมาย ซึ่งถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหลักทรัพย์อ้างอิง (Non-Voting Depository Receipt – NDVR) จึงไม่มีสิทธิออกเสียงในฐานะผู้ถือหุ้น ทั้งนี้เว้นแต่เป็นกรณีที่เรียกประชุมเพื่อพิจารณาการเพิกถอนหลักทรัพย์ออกจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ข้อมูลนักลงทุนใน บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด สามารถดูได้ที่เว็บไซต์ [www.set.or.th](http://www.set.or.th)

## 7.3 การออกหลักทรัพย์ของบริษัท

## ● หลักทรัพย์ประเภทนี้:

	ชุดที่ 2	ชุดที่ 3	ชุดที่ 4	ชุดที่ 5
ประเภทหุ้นกู้	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและไม่ต้องยสิทธิและไม่มีส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและไม่ต้องยสิทธิและไม่มีส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและไม่ต้องยสิทธิและไม่มีส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและไม่ต้องยสิทธิและไม่มีส่วนลด
อายุของหุ้นกู้	7 ปี	8 ปี	10 ปี	3 ปี
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	2 พันล้านบาท	2 พันล้านบาท	2 พันล้านบาท	1 พันล้านบาท
จำนวนหุ้นกู้ที่เสนอขาย	2 ล้านหน่วย	2 ล้านหน่วย	2 ล้านหน่วย	1 ล้านหน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
ราคาที่เสนอขายต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	14 มิถุนายน 2556	29 เมษายน 2559	29 เมษายน 2559	9 พฤษภาคม 2560

วันครบกำหนดไถ่ถอน	14 มิถุนายน 2563	29 เมษายน 2567	29 เมษายน 2569	9 พฤษภาคม 2563
อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 4.30 ต่อปี	ร้อยละ 2.46 ต่อปี	ร้อยละ 2.70 ต่อปี	ร้อยละ 2.49 ต่อปี
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	A	A	A	A

	ชุดที่ 6	ชุดที่ 7	ชุดที่ 8
ประเภทหุ้นกู้	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและไม่มีดอกเบี้ยสิทธิและไม่มีส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและไม่มีดอกเบี้ยสิทธิและไม่มีส่วนลด	หุ้นกู้ไม่มีหลักประกัน ชนิดระบุชื่อผู้ถือและไม่มีดอกเบี้ยสิทธิและไม่มีส่วนลด
อายุของหุ้นกู้	7 ปี	10 ปี	12 ปี
มูลค่ารวมของหุ้นกู้ที่เสนอขาย	2.5 พันล้านบาท	5 พันล้านบาท	4.5 พันล้านบาท
จำนวนหุ้นกู้ที่เสนอขาย	2.5 ล้านหน่วย	5 ล้านหน่วย	4.5 ล้านหน่วย
มูลค่าที่ตราไว้ต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
ราคาเสนอขายต่อหน่วย	1,000 บาท	1,000 บาท	1,000 บาท
วันที่ออกหุ้นกู้	9 พฤษภาคม 2560	9 พฤษภาคม 2560	9 พฤษภาคม 2560
วันครบกำหนดไถ่ถอน	9 พฤษภาคม 2567	9 พฤษภาคม 2570	9 พฤษภาคม 2572
อัตราดอกเบี้ย	ร้อยละ 3.65 ต่อปี	ร้อยละ 4.08 ต่อปี	ร้อยละ 4.26 ต่อปี
การจัดอันดับความน่าเชื่อถือ	A	A	A

● **หลักทรัพย์ประเภททุน:**

หุ้นจดทะเบียน	หุ้นสามัญ 298 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท
หุ้นที่ออกจำหน่ายแล้ว	หุ้นสามัญ 298 ล้านหุ้น
หุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วและถืออยู่โดยผู้ถือหุ้น	หุ้นสามัญ 298 ล้านหุ้น

● **หลักทรัพย์อนุพันธ์:**

ไม่มี

#### 7.4 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัท

"บริษัทฯ จะจ่ายเงินปันผลอย่างน้อยในอัตราร้อยละ 60 ของกำไรสุทธิของงบการเงินรวม แต่ในกรณีที่มีสถานะทางการเงินไม่ดี คณะกรรมการบริษัทอาจเสนอจ่ายเงินปันผลในอัตราที่ต่ำกว่า ตามที่เห็นสมควรกับสถานการณ์เช่นนั้นได้"

##### คำอธิบาย:

นโยบายการจ่ายเงินปันผลนี้ ได้ผ่านการอนุมัติโดยที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 17 เมื่อ 9 เมษายน 2553 ซึ่งเป็นนโยบายที่กำหนดไว้เป็นหลักการเบื้องต้น อย่างไรก็ตามในการเสนอจำนวนเงินปันผลเพื่อให้ผู้ถือหุ้นอนุมัตินี้ บริษัทต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ซึ่งกฎหมายได้กำหนดว่าการจ่ายเงินปันผลต้องจ่ายจากกำไรสุทธิของบริษัทตามงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัท ดังนั้น หากกำไรสุทธิของบริษัทไม่เพียงพอต่อการจ่ายเงินปันผล การเสนอจ่ายเงินปันผลก็ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นด้วย

ระหว่างปี 2559 – 2561 บริษัทฯ มีการจ่ายเงินปันผลดังต่อไปนี้

##### ปี 2561 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 8 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2561 จำนวน 4 บาทต่อหุ้น
- คณะกรรมการบริษัทเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2561 ในวันที่ 26 มีนาคม 2562 จำนวน 4 บาทต่อหุ้น
- บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลรวม 2,384 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 78.9

##### ปี 2560 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 10 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2560 จำนวน 6 บาทต่อหุ้น
- ผู้ถือหุ้นอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2560 ในวันที่ 30 มีนาคม 2561 จำนวน 4 บาทต่อหุ้น
- บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลรวม 2,980 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 151.7

##### ปี 2559 บริษัทจ่ายเงินปันผล หุ้นละ 15 บาท

- คณะกรรมการบริษัทอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาล เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2559 จำนวน 8 บาทต่อหุ้น
- ผู้ถือหุ้นอนุมัติการจ่ายเงินปันผลสำหรับครึ่งหลังของปี 2559 ในวันที่ 31 มีนาคม 2560 จำนวน 7 บาทต่อหุ้น
- บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลรวม 3,450 ล้านบาท อยู่ที่ระดับร้อยละ 91.9

##### นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

การจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อยต้องได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทย่อย ซึ่งจะพิจารณาจากงบการเงินเฉพาะของบริษัทนั้น และต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และบริษัทย่อยอาจจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้ผู้ถือหุ้นเป็นครั้งคราวเมื่อคณะกรรมการบริษัทเห็นว่ากำไรสมควรพอที่จะทำเช่นนั้น

การจ่ายเงินปันผลทุกครั้ง บริษัทฯ ต้องจัดสรรเงินทุนสำรองไว้ตามกฎหมายอย่างน้อยหนึ่งในสี่ของเงินกำไรสุทธิซึ่งบริษัทฯ ทำมาหาได้จากกิจการของบริษัทฯ จนกว่าทุนสำรองนั้นจะมีจำนวนถึงหนึ่งในสี่ของจำนวนทุนของบริษัทฯ หรือมากกว่านั้น

## 8. โครงสร้างการจัดการ

### 8.1 คณะกรรมการบริษัท

#### โครงสร้างของคณะกรรมการบริษัท

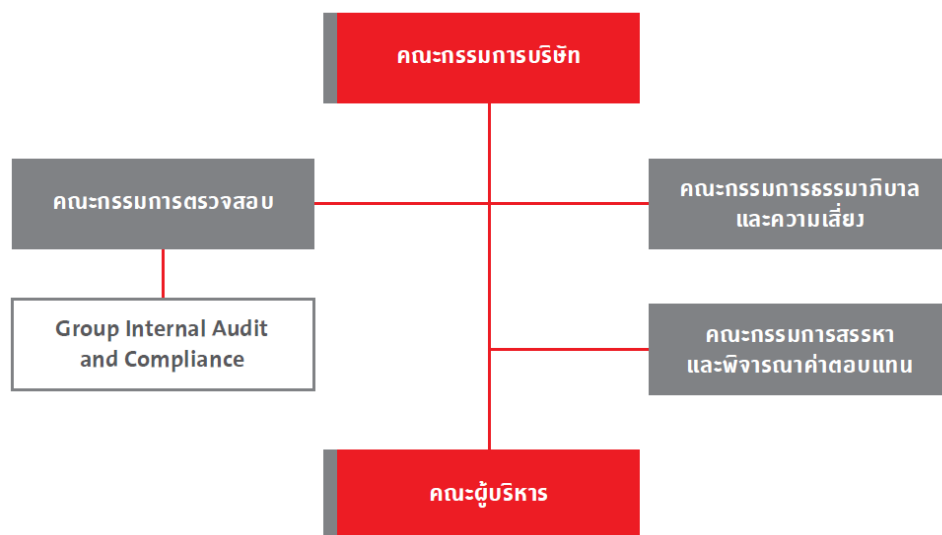
โครงสร้างการจัดการของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย 3 คณะ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

ข้อบังคับของบริษัทฯ ข้อ 11 กำหนดว่า คณะกรรมการบริษัทจะต้องประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่เกิน 13 คน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวน 12 คน ดังนี้

- กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร 11 คน
  - กรรมการ 4 คน เป็นกรรมการอิสระ (คิดเป็นร้อยละ 33 ของคณะกรรมการบริษัท);
  - กรรมการอิสระ 3 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบ;
  - กรรมการ 4 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง; และ
  - กรรมการ 5 คน เป็นสมาชิกของคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทน
- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 คน ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- รายชื่อกรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัท ได้แก่ นายพอล ไสน์ธ์ ฮูเกนโทเบลอร์ นายชัชชน รัตนรักษ์ นายวันชัย ไตสมบุญ และนายศิวัช มหาสันทนะ สองในสี่คนลงลายชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท เพื่อทำการผูกพันบริษัท

#### โครงสร้างการจัดการ



**คณะกรรมการบริษัท**

กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| 1. นายพอล ไฮน์ส ซูเกนโทเบลอร์       | ประธานกรรมการ |
| 2. นายชัชชน รัตนรักษ์               | กรรมการ       |
| 3. นายวันชัย โตสมบูรณ์              | กรรมการ       |
| 4. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล            | กรรมการ       |
| 5. นายพงศ์พินิต เดชะคุปต์           | กรรมการ       |
| 6. นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง | กรรมการ       |
| 7. นายเต็ง เว อัน เอเดรียน          | กรรมการ       |
| 8. ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์ | กรรมการอิสระ  |
| 9. ดร. สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข          | กรรมการอิสระ  |
| 10. นายประดาป พิบูลสงคราม           | กรรมการอิสระ  |
| 11. นายชรินทร์ สัจจญาณ              | กรรมการอิสระ  |

กรรมการที่เป็นผู้บริหาร

- |                       |                                   |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 12. นายศิระ มหาสันทนะ | กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร |
|-----------------------|-----------------------------------|
- (เลขานุการบริษัท ได้แก่ นางภัสฎา หมั่นทอง)

**คณะกรรมการชุดย่อย****คณะกรรมการตรวจสอบ**

- |                            |                      |
|----------------------------|----------------------|
| 1. ดร. สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข | ประธานกรรมการตรวจสอบ |
| 2. นายประดาป พิบูลสงคราม   | กรรมการตรวจสอบ       |
| 3. นายชรินทร์ สัจจญาณ      | กรรมการตรวจสอบ       |
- (เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ ได้แก่ นางชฎาภรณ์ จูติสวัสดิ์ Head of Internal Audit)

**คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง**

- |                            |         |
|----------------------------|---------|
| 1. นายพงศ์พินิต เดชะคุปต์  | ประธาน  |
| 2. นายเต็ง เว อัน เอเดรียน | กรรมการ |
| 3. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล   | กรรมการ |
| 4. นายวันชัย โตสมบูรณ์     | กรรมการ |

(เลขานุการคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ได้แก่ นายประเสริฐ กสิกิจสกุลผล Head of Compliance & Group OH&S)

**คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน**

- |                                     |         |
|-------------------------------------|---------|
| 1. นายพอล ไฮน์ช ฐูเกนโทเบลอร์       | ประธาน  |
| 2. ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์ | กรรมการ |
| 3. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล            | กรรมการ |
| 4. นายวันชัย โตสมบูรณ์              | กรรมการ |
| 5. นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นีวิกกิง  | กรรมการ |

(เลขานุการคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ได้แก่ นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง รองประธานอาวุโส สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร)

จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละรายเข้าประชุมในปี 2561 มีดังนี้

รายชื่อคณะกรรมการ	จำนวนครั้งที่มาประชุม / จำนวนครั้งที่มีการประชุม			
	กรรมการบริษัท	กรรมการตรวจสอบ	กรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง	กรรมการสรรหาและพิจารณา คำตอบแทน
<b>กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร</b>				
นายพอล ไฮน์ช ฐูเกนโทเบลอร์	6/6	-	-	6/6
นายชัชชน รัตนรักษ์	5/6	-	-	-
นายวันชัย โตสมบูรณ์	6/6	-	3/4	6/6
นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	6/6	-	4/4	4/6
นายพงศ์พนิต เดชะคุปต์	6/6	-	4/4	-
นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นีวิกกิง	6/6	-	-	6/6
นายเต็ง เว อัน เอเดรียน*	6/6	-	2/4	-
ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	3/6	-	-	3/6
ดร. สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข	6/6	12/12	-	-
นายประดาป พิบูลสงคราม	4/6	12/12	-	-
นายชินทร์ สัจจญาณ*	6/6	12/12	2/4	-
<b>กรรมการที่เป็นผู้บริหาร</b>				
นายศิวัช มหาสันทนะ	6/6	-	-	-

หมายเหตุ

\* นายเต็ง เว อัน เอเดรียน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง แทนนายชินทร์ สัจจญาณ เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561

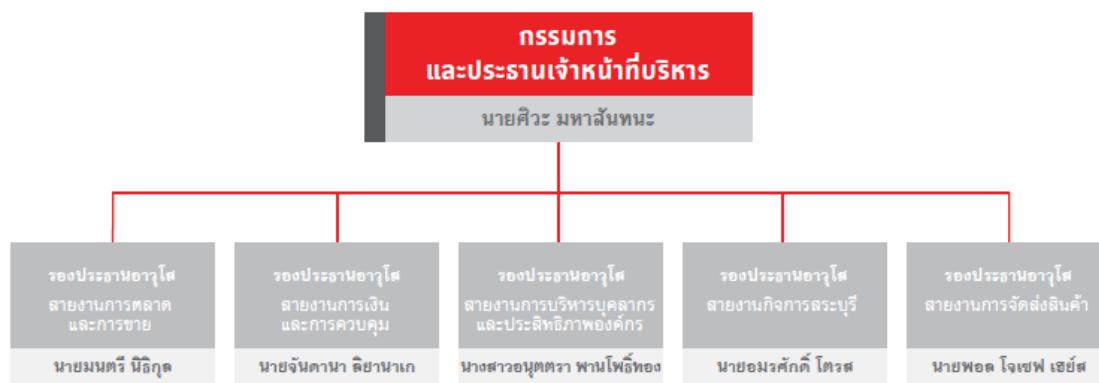
## 8.2 ผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีผู้บริหารจำนวน 6 คน ดังรายนามคณะผู้บริหารต่อไปนี้

### รายชื่อคณะผู้บริหาร

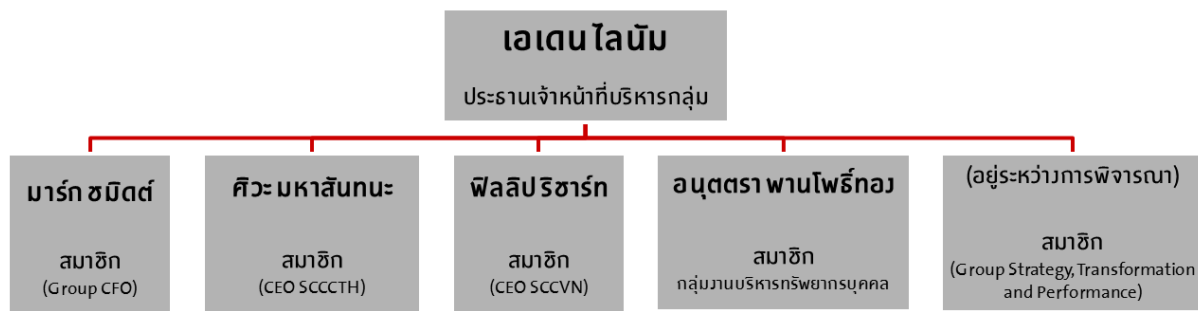
- |                              |  |
|------------------------------|--|
| 1. นายศิวะ มหาสันทนะ         | กรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร                         |
| 2. นายจันทนา ลียานาเก        | รองประธานอาวุโส สายงานการเงินและการควบคุม                  |
| 3. นายมนตรี นิธิกุล          | รองประธานอาวุโส สายงานการตลาดและการขาย                     |
| 4. นายอมรศักดิ์ ไตรส         | รองประธานอาวุโส สายงานกิจการสระบุรี                        |
| 5. นายพอล โจเซฟ เฮย์ส        | รองประธานอาวุโส สายงานการจัดส่งสินค้า                      |
| 6. นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง | รองประธานอาวุโส สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร |

### โครงสร้างผู้บริหาร



โครงสร้างการบริหารกลุ่ม ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม 2562 ได้ปรับเปลี่ยนเป็นดังนี้

- คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติการเสริมสร้างความแข็งแกร่งสำหรับโครงสร้างและทีมผู้นำระดับกลุ่ม
- คณะผู้บริหารกลุ่มบริษัทปูนชีเมณฑนครหลวง เริ่มปฏิบัติหน้าที่เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2562
- แต่งตั้ง นายเอเดน ไลนัม เป็น ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม





## รายชื่อคณะเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| 1. นายเอเดน จอห์น ไลงัม      | ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่ม (Group CEO)  |
| <u>สมาชิก</u> ประกอบด้วย     |   |
| 2. นายมาร์ก อนาคต ชมิตต์     | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มงานการเงิน (Group CFO) (เริ่มงาน 1 เมษายน 2562)  |
| 3. นายศิวะ มหาสันทนะ         | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (CEO-SCCCTH)   |
| 4. นายฟิลลิปปริซาร์ท         | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - บริษัท สยาม ซีดี ซีเมนต์ (เวียดนาม) จำกัด (CEO-SCCVN) |
| 5. นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล (Group HR and Talents)    |
| 6. (อยู่ระหว่างสรรหา)        | ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร - กลุ่มงานกลยุทธ์ การปฏิรูปและประสิทธิภาพองค์กร         |

## 8.3 เลขานุการบริษัทและผู้ควบคุมดูแลบัญชี

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งนางรัชฎา หมื่นทอง ให้ทำหน้าที่เป็นเลขานุการบริษัท โดยปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้อำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัทฯ มติคณะกรรมการ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ เลขานุการบริษัทมีหน้าที่ให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อพึงปฏิบัติด้านการกำกับดูแลในการดำเนินกิจกรรมของคณะกรรมการให้เป็นไปตามกฎหมาย การดำเนินการจัดประชุมคณะกรรมการบริษัท และการประชุมผู้ถือหุ้น ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายในบริษัทฯ ให้ปฏิบัติตามมติคณะกรรมการบริษัทและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่กำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และดูแลการเปิดเผยข้อมูลและรายงานสารสนเทศต่อหน่วยงานที่กำกับดูแลและสาธารณชนให้ถูกต้องครบถ้วนตามกฎหมาย จัดให้มีการปฐมนิเทศ ให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ

### ข้อมูลเกี่ยวกับเลขานุการบริษัท

ชื่อ-สกุล:	นางรัชฎา หมื่นทอง	อายุ:	52 ปี
ตำแหน่ง:	เลขานุการบริษัท	แต่งตั้ง:	24 กรกฎาคม 2561
สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ:	0	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร:	ไม่มี
คุณวุฒิทางการศึกษา:	นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เกียรตินิยมอันดับสอง) นิติศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา		

ประสบการณ์ทำงาน:

บริษัทจดทะเบียน

2561 – ปัจจุบัน	เลขานุการบริษัท	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)
2559 – 2560	ผู้อำนวยการอาวุโส สำนักบริหารงาน กรรมการและผู้ถือหุ้น	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจ ธนาคาร)

บริษัทอื่น

2560 – ปัจจุบัน	ที่ปรึกษากฎหมาย	บริษัท เอเบิลพร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (ธุรกิจให้ คำปรึกษากฎหมาย)
2560 – ปัจจุบัน	ที่ปรึกษากฎหมาย	บริษัท คัมปะนี เซเครทเทรี จำกัด (ธุรกิจให้ คำปรึกษาด้านงานเลขานุการบริษัท)
2555 – 2559	ผู้อำนวยการฝ่ายบรรษัทภิบาล	บริษัท บีซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจค้าปลีก-ให้เช่าพื้นที่)

ประวัติการอบรม:

โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- หลักสูตร Director Accreditation Program Big C ปี 2558
- หลักสูตร Anti-Corruption : The Practical Guide ปี 2555

โดยคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- หลักสูตรกฎหมายและการปฏิบัติหน้าที่สำหรับเลขานุการบริษัท

โดย Holcim

- หลักสูตรการบริหารจัดการ ปี 2550 สำหรับผู้บริหาร บมจ.ปูนซีเมนต์นครหลวง ณ เมืองซูริค สวิสเซอร์แลนด์

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งนายเกษม มาไกรเลิศ ซึ่งมีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. ให้ทำหน้าที่ผู้ควบคุมดูแลบัญชี โดยปฏิบัติหน้าที่จัดทำบัญชีแสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงิน จัดทำงบการเงินและจัดให้มีการตรวจสอบงบการเงินโดยผู้ตรวจบัญชีที่ได้รับอนุญาต จัดส่งรายงานทางบัญชีให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้รับผิดชอบสูงสุดฝ่ายการเงินและบัญชี

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ควบคุมดูแลบัญชี

ชื่อ-สกุล:	นายเกษม มาไกรเลิศ	อายุ:	45 ปี
ตำแหน่ง:	Head of Group Accounting and Shared Services	แต่งตั้ง:	1 กรกฎาคม 2561
สัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ:	0	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร:	ไม่มี

คุณวุฒิทางการศึกษา: วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเงิน (หลักสูตรนานาชาติ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยอีสต์สมิธ

ประสบการณ์ทำงาน:

บริษัทจดทะเบียน

2561 – ปัจจุบัน	Head of Accounting and Shared Services	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)
2556 - 2556	Corporate Finance Department Manager	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)
2554 - 2555	Business Analysis and Process Improvement Department Manager	บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (ธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์)
2556 - 2560	ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน	บริษัท อิตัลไทยวิศวกรรม จำกัด (ธุรกิจวิศวกรรม)
2553 - 2554	ผู้จัดการฝ่ายเงินทุนเพื่อการพาณิชย์	บริษัท ดิอาจีโอ โมเอ็ท เฮนเนสซี่ (ประเทศไทย) จำกัด (ธุรกิจเครื่องดื่มแอลกอฮอล์)

บริษัทอื่น

2556 - 2560	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท อิตัลไทยวิศวกรรม สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา จำกัด / ธุรกิจวิศวกรรมก่อสร้างแบบ EPC หรือ Turnkey ในทุกสาขา
-------------	------------------	--

ประวัติการอบรม:

โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD):

- Directors Certification Program รุ่นที่ 228 (DCP) ปี 2559

## 8.4 คำตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

หลักเกณฑ์ในการกำหนดคำตอบแทนของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยนั้น คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะพิจารณาถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น ภารกิจและผลการประกอบกิจการของบริษัทฯ บรรทัดฐานของตลาดและอุตสาหกรรมเดียวกัน สภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาและอนุมัติ

การจ่ายคำตอบแทนกรรมการบริษัทกระทำโดยโปร่งใส ตามหลักการที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นได้อนุมัติหลักการใหม่สำหรับการจ่ายคำตอบแทนกรรมการบริษัท ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 25 วันที่ 30 มีนาคม 2561 ดังนี้

“ค่าตอบแทนกรรมการประกอบด้วยค่าตอบแทนรายเดือน และโบนัส การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการให้ปฏิบัติตามหลักการต่อไปนี นับจากวันที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นต้นไป จนกว่าที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะมีมติเป็นอย่างอื่น

ค่าตอบแทนกรรมการรายเดือน: คณะกรรมการบริษัท จะได้รับค่าตอบแทนรายเดือน ภายในกรอบวงเงินเพื่อการนี้ไม่เกิน 30 ล้านบาทต่อปี โดยคณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาการจัดสรร

โบนัสกรรมการ: คณะกรรมการบริษัทจะได้รับโบนัสประจำปีในจำนวนไม่เกินปีละ 7 ล้านบาท โดยคณะกรรมการพิจารณาการจัดสรรระหว่างกันเอง

เจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัทฯ ซึ่งได้รับเงินค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นใดในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่หรือพนักงานของบริษัทฯ หากได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการสามารถรับค่าตอบแทนกรรมการรายเดือนหรือโบนัสกรรมการได้ด้วย”

โดยค่าตอบแทนกรรมการรายเดือนข้างต้น มีรายละเอียด ดังนี้

1. ค่าตอบแทนกรรมการ กรรมการได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 100,000 บาท โดยประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ ได้รับค่าตอบแทนเดือนละ 200,000 บาท และ 150,000 บาท ตามลำดับ
2. ค่าตอบแทนคณะกรรมการชุดย่อย กรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดย่อย ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มตามความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ดังนี้
  - (1) คณะกรรมการตรวจสอบ ประธานกรรมการตรวจสอบ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 150,000 บาท และกรรมการตรวจสอบ ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 100,000 บาท
  - (2) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ประธานกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 80,000 บาท และกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 60,000 บาท
  - (3) คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ประธานกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 80,000 บาท และกรรมการสรรหาและค่าตอบแทน ได้รับค่าตอบแทนรายเดือน เดือนละ 60,000 บาท

### คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับสมาชิกของคณะกรรมการบริษัท ในปี 2561

รายชื่อกรรมการ	ค่าตอบแทนที่จ่ายในปี 2561				โบนัสประจำปี 2560 จ่ายในปี 2561	รวมเงิน ค่าตอบแทน ทั้งหมด ที่จ่ายในปี 2561 (บาท)	
	คณะกรรมการบริษัท	คณะกรรมการตรวจสอบ	คณะกรรมการ ธรรมาภิบาล และความเสี่ยง	คณะกรรมการ สรรหาและ ค่าตอบแทน			
กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร							
1	นายพอล ไฮน์ส ฮูแกนโทเบลอร์	2,400,000	-	-	960,000	347,167	3,707,167
2	นายชัชชน รัตนรักษ์	1,200,000	-	-	-	120,000	1,320,000
3	นายวันชัย โตสมบุญ	1,200,000	-	720,000	720,000	264,000	2,904,000
4	นางสาวนพพร ตีรวัดมนกุล	1,200,000	-	720,000	720,000	264,000	2,904,000
5	นายพงศ์พิณิต เดชะคุปต์	1,200,000	-	960,000	-	216,000	2,376,000
6	นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกิง	1,200,000	-	-	720,000	192,000	2,112,000
7	นายเต็ง เว อันเอเดรียน	1,200,000	-	478,000	-	90,333	1,768,333
กรรมการอิสระ							
8	ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	1,200,000	-	-	720,000	192,000	2,112,000
9	ดร. สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข	1,200,000	1,800,000	-	-	240,000	3,240,000
10	นายประดาป พิบูลสงคราม	1,200,000	1,200,000	-	-	204,000	2,604,000
11	นายชรินทร์ สัจจญาณ	1,200,000	1,200,000	244,000	-	250,200	2,894,200
กรรมการที่เป็นผู้บริหาร							
12	นายวิระ มหาสันตะ	1,200,000	-	-	-	120,000	1,320,000
รวม					2,499,700	29,261,700	

หมายเหตุ

\* นายเต็ง เว อัน เอเดรียน ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง แทนนายชรินทร์ สัจจญาณ เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2561

คำตอบแทนที่เป็นตัวเงินสำหรับคณะผู้บริหาร รวม 6 คน รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 85 ล้านบาท ซึ่งรวมเงินเดือนและเงินรางวัลประจำปี 2561 แล้ว

#### สิทธิประโยชน์อื่น

กรรมการ: ไม่มี

ผู้บริหาร: ได้แก่

- เงินสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ มีจำนวนทั้งสิ้น 4.8 ล้านบาท
- เงินสมทบสำหรับโครงการร่วมลงทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (EJIP) ให้กับคณะผู้บริหาร มีจำนวน 500,000 บาท และได้จัดหารถยนต์ให้คณะผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

## 8.5 บุคลากร

ณ สิ้นปี 2561 บริษัทฯ (รวมทั้งบริษัทย่อยในประเทศไทยและในต่างประเทศ) มีพนักงานประจำทั้งหมดจำนวน 5,700 คน บริษัทฯ ได้จ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานจำนวนทั้งสิ้น 4,884,055,080 บาท ซึ่งผลตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่าแรงและผลประโยชน์อื่นของพนักงาน

จำนวนพนักงานของบริษัท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561

กลุ่มบริษัทฯ	ณ สิ้นปี 2559 จำนวนพนักงาน (คน)	ณ สิ้นปี 2560 จำนวนพนักงาน (คน)	ณ สิ้นปี 2561 จำนวนพนักงาน (คน)
สายงานด้านการผลิต	3,202	3,553	3,383
สายงานด้านการจัดส่ง	492	664	544
สายงานด้านการตลาด และงานขาย	640	815	801
สายงานด้านการเงินและการควบคุมธุรกิจ	258	227	269
สายงานอื่น ๆ	467	643	703
<b>รวม</b>	<b>5,059</b>	<b>5,902</b>	<b>5,700</b>

จำนวนและค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561

กลุ่มบริษัท	งบการเงินรวม		
	2559	2560	2561
จำนวนพนักงาน ณ วันสิ้นปี (คน)	5,059	5,902	5,700
เงินเดือน, ค่าแรงและผลประโยชน์อื่นของพนักงาน (บาท)	4,053,673,347	4,956,805,549	4,884,055,080

## นโยบายในการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ทุกคน ถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดของความยั่งยืนและการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ เชื่อมโยงความสำเร็จและการเจริญเติบโตขององค์กรขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานที่มีค่านิยมและสมรรถนะที่สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในระดับภูมิภาค และการตอบสนองต่อการเติบโตตามสายอาชีพของพนักงาน ดังนั้นบริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะการปฏิบัติงาน การคิดริเริ่มและการจัดการที่ทันสมัยตามมาตรฐานระดับสากลที่สอดคล้องกับงานในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตของพนักงานเพื่อนำพาองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านธุรกิจวัสดุก่อสร้างทั้งภายในประเทศและภาคพื้นเอเชียในอนาคต

นอกจากนี้กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง ยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม อยู่ร่วมในชุมชนด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูล ใส่ใจในความปลอดภัยและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อม และสังคมโดยรวม ทั้งยังสนับสนุนให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การแข่งขัน สร้างสิ่งที่ดีที่สุดในอนาคตที่ยั่งยืนให้กับพนักงานทุกคน องค์กร และสังคม

## แนวทางและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร

ศูนย์การเรียนรู้อินทร์ (INSEE Academy) ภายใต้สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร (People and Organizational Performance) เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงซึ่งครอบคลุมแผนระยะสั้นและระยะยาวในการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจปูนซีเมนต์ และบริษัทในกลุ่ม ได้แก่ ธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จและอะกรีเกตเพื่อการก่อสร้าง ธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุตกแต่งเพื่องานสถาปัตยกรรมคอนกรีต ธุรกิจคอนกรีตมวลเบาอินทร์ ชูเปอร์บล็อก ธุรกิจการจัดการพัฒนาเชื้อเพลิงและวัตถุดิบทดแทน ธุรกิจด้านบริหารจัดการของเสียอุตสาหกรรมอินทรีย์ไคโซเคิล และธุรกิจระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอินทรีย์ดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรผ่านหลักสูตรที่หลากหลายและสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการฝึกฝนพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างยั่งยืน

ด้วยความเชื่อมั่นในการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดจิตสำนึก ความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริงในองค์ความรู้ หลักการ ขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ให้เกิดผลงานที่บรรลุเป้าหมายเกินความคาดหวังอย่างแท้จริง บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบและกิจกรรมการเรียนรู้ที่ทันสมัย สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจและเหมาะกับกลุ่มพนักงาน และหลักการเรียนรู้ตามรูปแบบ 70-20-10 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์จริงและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร (Experienced Learning / On the Job Practice -70) การสอนงาน (On the Job Coaching -20) การเรียนรู้ในห้องเรียนและการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Classroom and Self-Learning -10) ซึ่งบริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ที่ต้องการให้มากที่สุดผ่านระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ที่เรียกว่า Learning Management System ซึ่งพนักงานสามารถเข้าระบบเพื่อค้นหาและเลือกหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมผ่านคอมพิวเตอร์หรือสมาร์ทโฟน ซึ่งมีการเรียนการสอนหลากหลายรูปแบบ อาทิ การเรียนรู้ในรูปแบบห้องเรียน การฝึกปฏิบัติ บทเรียนออนไลน์ (E-learning) นอกจากนี้บริษัทฯ จัดให้มีระบบบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยน แบ่งปันและจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ภายในองค์กรเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นรากฐานของการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรในทุกระดับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานบังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง โดยดำเนินการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน ครอบคลุมตั้งแต่โปรแกรมการพัฒนาพนักงานใหม่ (Induction & On-boarding Program) โปรแกรมพัฒนาผู้บริหารตามระดับการบังคับบัญชา (Management & Leadership Development Program) โปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competencies Development Program) สำหรับพนักงานทุกระดับ โปรแกรมการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยการสอนงานหรือการโค้ช (Coaching & Performance Improvement Program) โปรแกรมพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคนิคและวิชาชีพตามสายงานหลัก (Technical & Functional Skills Development Program) โปรแกรมการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (OH&S and Sustainable Development Program) โปรแกรมการฝึกอบรมด้านภาษาอังกฤษ

(English Proficiency Development Program) รวมถึงโปรแกรมการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรม จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Business Conduct & Compliance Program)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัทในกลุ่มบริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานในด้านภาวะผู้นำ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ด้านการจัดการธุรกิจให้สามารถปฏิบัติการกิจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน และในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Development) หรือแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายพัฒนาระบบและแนวทางการประเมินกลุ่มพนักงานผู้มีความสามารถและศักยภาพที่จะเติบโตขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ในตำแหน่งสำคัญของสายงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) ให้มีความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งตามช่วงเวลาและความจำเป็นทางธุรกิจ ได้แก่ การขยายการเติบโตของธุรกิจ หรือการเกษียณอายุของผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น โดยศูนย์การเรียนรู้อินทรีร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในสายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร และผู้บริหารจากสายงานต่างๆ จัดโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง (Leadership Development Program: LDP) โดยส่งเสริมการพัฒนาด้านภาวะผู้นำ และการจัดการให้กับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย โดยการพัฒนาโครงการร่วมกับสถาบันการศึกษาชั้นนำ ทั้งภายในและต่างประเทศ อาทิ INSEAD, NUS, IMD, Sasin, และยังมีการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ได้แก่ โครงการโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) โครงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยการสอนงานหรือการโค้ช (Operational Performance Improvement: OPI Coach) โครงการแลกเปลี่ยนพนักงานในต่างประเทศ (Employee Exchange Program: EEP) ศูนย์การประเมินเพื่อการพัฒนา (Assessment Center for Development) การมอบหมายให้เป็นผู้บริหารโครงการสำคัญขององค์กร (Corporate Project Assignment) การสนับสนุนให้ศึกษาดูงานในหน่วยงานหรือองค์กรชั้นนำรวมถึง Startup ที่มีแนวทางการบริหารจัดการที่ยอดเยี่ยมในหลากหลายธุรกิจรวมทั้งการบริหารธุรกิจปตท. จำกัด (มหาชน) ทั้งภายในและต่างประเทศ

ทั้งนี้ บริษัทฯ เชื่อว่าการพัฒนาเป็นความจำเป็นในทุกระดับ ไม่เพียงแต่ระดับผู้บริหารเท่านั้น บริษัทฯ ยังให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ถือเป็นกำลังหลักซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติการกิจด้านสายการผลิต สายการขาย และการจัดการด้านขนส่ง รวมถึงพนักงานในสายงานสนับสนุนการดำเนินธุรกิจด้านต่าง ๆ โดยศูนย์การเรียนรู้อินทรีได้ร่วมกับผู้บริหารในสายงานเพื่อจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ระดับสายงาน (Functional Academy) เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะสายงานให้แก่พนักงานผ่านรูปแบบการอบรมพัฒนาและสิ่งแวดล้อมด้านการเรียนรู้ที่หลากหลาย รวมถึงการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมมาตรฐานและหลักสูตรฝึกอบรมด้านเทคนิคและวิชาชีพเฉพาะทั้งภายในองค์กร และส่งไปเข้ารับการศึกษาจากสถาบันทางวิชาชีพเฉพาะจากภายนอกเพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้องปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการและมาตรฐานที่กำหนด เพื่อให้ทุกผลิตภัณฑ์และบริการส่งมอบถึงมือลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ บุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างรวดเร็ว มีคุณภาพและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังสนับสนุนการเรียนรู้ การแบ่งปันประสบการณ์ และการปฏิบัติร่วมกันกับปราชญ์ชุมชน ผู้นำในสาขาต่าง ๆ ภายนอกองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศรวมถึงสื่อต่าง ๆ ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ การบริหารงาน



การบริหารบุคลากร และการเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการดำเนินชีวิตที่มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ตั้งอยู่บนความเชื่อและค่านิยมที่ถูกต้อง นำไปสู่ความสำเร็จความเจริญก้าวหน้าขององค์กร สังคม ประเทศชาติโดยรวม ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้ดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งที่บริษัทฯ พยายามส่งเสริมให้กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์ในองค์กรรวม เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ขยายกรอบความคิดและมุมมองที่กว้างขวางในการบริหารงานและบุคลากร ทั้งยังเป็นการส่งเสริมสัมพันธภาพและการประสานความร่วมมือที่ดีซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงกับชุมชนและสังคม

### สรุปข้อมูลการพัฒนาพนักงาน

ในปี 2561 ที่ผ่านมา ศูนย์การเรียนรู้อินทรี ได้จัดการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ดังนี้

- 1) กลุ่มหลักสูตรพัฒนาผู้นำ (Leadership Development Program) และหลักสูตรพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ผู้บริหารระดับสูง (Transitional Development Program) จำนวน 17,977.62 ชั่วโมง
- 2) กลุ่มหลักสูตรพัฒนาด้านเทคนิคและสายวิชาชีพ (Technical/Functional Skills Development Program) จำนวน 58,251.92 ชั่วโมง
- 3) กลุ่มหลักสูตรพัฒนาพนักงานใหม่ (Induction & On-boarding Program) จำนวน 6,310.32 ชั่วโมง
- 4) กลุ่มหลักสูตรด้านความปลอดภัยและการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน (OH&S and Sustainable Development Program) จำนวน 16,212.6 ชั่วโมง
- 5) กลุ่มหลักสูตรด้านภาษาอังกฤษ (English Proficiency Development Program) จำนวน 1,245.9 ชั่วโมง
- 6) โดยเป็นหลักสูตรที่เรียนรู้ผ่านระบบ Digital Learning จำนวน 1,314 ชั่วโมง

หน่วย: ชั่วโมงต่อคนต่อปี

จำนวนชั่วโมงอบรมในห้องเรียนต่อคนต่อปี (ไม่รวมชั่วโมงการเรียนรู้ผ่านการโค้ช การสอนงาน และฝึกปฏิบัติหน้างาน)	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
พนักงานและผู้บริหาร	49.51	32.08	26.84

หมายเหตุ: โดยในปี 2561 ศูนย์การเรียนรู้อินทรีได้วางแผนการพัฒนานี้เน้นการนำไปใช้ ผ่านการโค้ช การสอนงานและฝึกปฏิบัติหน้างานมากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน จึงไม่สามารถบันทึกเป็นจำนวนชั่วโมงได้ ส่งผลให้จำนวนชั่วโมงอบรมที่บันทึกได้ต่อคนต่อปีน้อยลง

หน่วย: บาท

ค่าใช้จ่ายอบรมและพัฒนา	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561
พนักงานและผู้บริหาร เฉลี่ยต่อคนต่อปี	20,350.61	6,558.92	8,891.35
รวมค่าใช้จ่ายต่อปี*	80,303,499.16	23,474,385.06	32,195,601.69

หมายเหตุ: หลายปีที่ผ่านมา ศูนย์การเรียนรู้อินทรีมุ่งเน้นสร้างความสามารถของ "People Developer" เช่น การสอนงานของหัวหน้างาน ศูนย์การเรียนรู้ระดับสายงาน ผู้ฝึกสอนภายใน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้จัดการความรู้ด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ จึงทำให้บริษัทฯ สามารถลดการพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกบริษัทฯ ส่งผลดีต่อการลดค่าใช้จ่ายอบรมและพัฒนาพนักงานได้อย่างชัดเจน

\*ไม่รวมค่าที่พัก ค่าเดินทาง และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ

\*ไม่รวม พี่ที คอนวูด อินโดนีเซีย, บริษัท ปูนซีเมนต์ ตราลูกโลก จำกัด, บริษัท สยาม ซิตี ซีเมนต์ (บังคลาเทศ) จำกัด บริษัท สยาม ซิตี ซีเมนต์ (ลังกา) จำกัด และ บริษัท สยาม ซิตี ซีเมนต์ (เวียดนาม) จำกัด

## 9. การกำกับดูแลกิจการ

### 9.1 นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน จึงได้ส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กรมาโดยตลอด ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการบริษัท คณะผู้บริหาร จนถึงระดับปฏิบัติงาน และเพื่อบรรลุความเป็นบริษัทที่ดีอย่างยั่งยืน และยกระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น คณะกรรมการบริษัทมุ่งที่จะกำกับดูแลกิจการเพื่อให้น่าไปสู่ผล (governance outcome) เพื่อให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันได้และมีผลประโยชน์ที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบระยะยาว (Competitiveness and performance with long-term perspective) โดยจะต้องประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (Ethical and responsible business) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม (Good corporate citizenship) และที่สำคัญต้องทำให้บริษัทฯ สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (Corporate resilience)

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม และได้ประเพณีตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการมาโดยตลอด

คณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการในปี 2558 โดยแสดงถึงหลักการและแนวทางในการกำกับดูแลกิจการและแนวทางการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคณะกรรมการบริษัทเป็นผู้นำ เป็นผู้ริเริ่มและมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบในการจัดทำนโยบาย และมอบหมายให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง (ชื่อเดิมคือ คณะกรรมการธรรมาภิบาล ความเสี่ยงและกำกับดูแลกิจการ) เป็นผู้พิจารณาทบทวนในรายละเอียดก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัตินโยบายดังกล่าว

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่านโยบายการกำกับดูแลกิจการเป็นเครื่องมือที่แสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งจะสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และจะนำบริษัทฯ ไปสู่ความมั่นคงเจริญก้าวหน้าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทตระหนักเป็นอย่างดีและยึดมั่นมาโดยตลอดว่าในการกำหนดความสำเร็จของการดำเนินงานนั้น ต้องคำนึงถึงจริยธรรม ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงิน

นโยบายการกำกับดูแลกิจการฉบับนี้ใช้บังคับกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนของบริษัทฯ และบริษัทย่อยทุกแห่งด้วยอันเป็นสิ่งที่แสดงถึงหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร ที่ทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติ

นอกจากนโยบายการกำกับดูแลกิจการแล้ว คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Business Conduct) โดยฉบับทบทวนล่าสุด ตามความเห็นชอบและนำเสนอโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง คือปี 2560 มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงทั้งหมดปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อเสริมสร้างและรักษาชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นขององค์กรในสายตาของบุคคลภายนอก รวมตลอดถึงผู้ถือหุ้น นักลงทุนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและเพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้

นอกเหนือไปจากนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น คณะกรรมการบริษัท ยังได้จัดทำนโยบายที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณทางธุรกิจ และระเบียบปฏิบัติในแต่ละเรื่อง เพื่อเป็นการกำหนดชี้ชัดถึงแนวปฏิบัติที่ชัดเจน อันจะพัฒนานำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ที่สนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องนโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส โดยกำหนดมาตรการและขั้นตอนในการแจ้งเบาะแสดังต่อคณะกรรมการบริษัทในประเด็นเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมายหรือผิดจรรยาบรรณ การรายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้อง หรือการขาดการควบคุมภายในองค์กร และปกป้องสิทธิของบุคคลที่เป็นผู้แจ้งเบาะแส โดยการนี้ บริษัทฯ ได้เพิ่มช่องทางการร้องเรียน และ/หรือ การแจ้งเบาะแส ซึ่งดูแลโดยบุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้วยความเชื่อที่ว่า ช่องทางนี้จะเป็นหลักประกันพื้นฐานให้แก่พนักงานหรือผู้ร้องเรียนในเรื่องการรักษาความลับและความเป็นส่วนตัว

ส่วนนโยบายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจรรยาบรรณทางธุรกิจที่ประกาศและใช้บังคับ อาทิ เช่น นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน นโยบายสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และนโยบายการใช้ข้อมูลภายใน และการซื้อขายหลักทรัพย์ เป็นต้น รายละเอียดสามารถดูเพิ่มเติมได้ในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายใต้หมวด นักลงทุนสัมพันธ์ > การกำกับดูแลกิจการ (<https://www.siamcitycement.com/th/investor/governance>)

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอหลายช่องทางเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจ มีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ข้างต้น อาทิ เช่น ทางระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในองค์กร (INSEE Portal) ระบบโทรศัพท์ภายในองค์กร การพบปะระหว่างผู้บริหารและพนักงานประจำไตรมาส (Town Hall) เป็นต้น

และเพื่อความทันสมัยและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการบริษัทได้มีการกำหนดและกำกับดูแลให้มีการพิจารณาติดตามผลการปฏิบัติ และทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ รวมถึงตลอดถึงนโยบายที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง พร้อมทั้งจะต้องทำการสื่อสาร อบรมและจัดกิจกรรมส่งเสริมต่าง ๆ รวมทั้งดำเนินการติดตามประเมินผลเป็นประจำทุกปี ในการนี้ ได้มีการพัฒนาระบบ E-Learning Program เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ในเรื่องนโยบายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ และนโยบายอื่น ๆ อย่างถูกต้องและเคร่งครัด

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีการเผยแพร่ นโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ รวมถึงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ผ่านระบบสื่อสารภายในของบริษัทฯ เพื่อความสะดวกของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ ในการเข้าถึงและใช้ในการอ้างอิง ทั้งยังได้เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายใต้หัวข้อ การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้สนใจเข้าดูได้อย่างสะดวกด้วย ซึ่งเป็นที่มั่นใจได้ว่าทุกคนเข้าใจและมีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

ผลจากการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเคร่งครัดและสม่ำเสมอ ส่งผลให้ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับรางวัลต่าง ๆ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

- ผลประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนไทย (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies - CGR) ประจำปี 2561 ในระดับดีเลิศ (Excellent) จากการสำรวจโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

- ประกาศนียบัตรรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต จากโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) เป็นระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2560 ถึงวันที่ 18 สิงหาคม 2563

## 9.2 คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการและการจัดการ ให้มีการตรวจสอบและถ่วงดุลกัน อย่างเพียงพอและเหมาะสมอยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาแต่งตั้ง คณะกรรมการชุดย่อยเพื่อพิจารณาประเด็นสำคัญเฉพาะเรื่องอย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อกลั่นกรองข้อมูลและเสนอ แนวทางก่อนเสนอให้คณะกรรมการบริษัทเห็นชอบต่อไป

โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทปัจจุบันประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล และความเสี่ยง และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

รายชื่อคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด และรายชื่อผู้บริหารปรากฏในหัวข้อโครงสร้างการจัดการ รายละเอียดของขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด รวมทั้งการประชุมซึ่ง ปรับใช้หลักปฏิบัติที่ 3 ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ปรากฏในหัวข้อ 9.7

## 9.3 การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

การสรรหากรรมการอิสระ กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริษัทดูแลให้การสรรหาและคัดเลือก มีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน

สำหรับหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการอิสระ การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง ซึ่งปรับใช้หลักปฏิบัติที่ 4 ตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ปรากฏในหัวข้อ 9.7

## 9.4 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

คณะกรรมการบริษัทมีกลไกในการกำกับดูแลที่ทำให้สามารถควบคุมดูแลการจัดการและรับผิดชอบการดำเนินงานของ บริษัทย่อยและบริษัทร่วม เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ทั้งในเงินลงทุน และดูแลกิจการของบริษัทย่อยในประเทศไทยโดยที่ บริษัทย่อยทั้งหมดมีบริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมดแต่เพียงผู้เดียว จึงไม่มีข้อตกลงระหว่างบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้นอื่น (shareholders' agreement) สำหรับบริษัทร่วม (บริษัท ลานนา รีซอร์สเซส จำกัด (มหาชน)) เป็นการลงทุนในระยะเวลา ยาวนาน จึงไม่มีข้อตกลงระหว่างบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้น แต่มีการเสนอตัวแทนไปเป็นกรรมการบริษัทเพื่อร่วมพิจารณาในเรื่อง สำคัญ ส่วนบริษัทร่วมทุนในประเทศกัมพูชา (บริษัท ซิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น) ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นข้างน้อย มีการ ทำข้อตกลงระหว่างบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้นอื่น โดยให้สิทธิในการคัดค้านหากบริษัทฯ ไม่เห็นด้วยกับการดำเนินงานเรื่องสำคัญ เพื่อดูแลผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัทฯ อย่างมีความรอบคอบ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทมีการนำประเด็นที่ เกี่ยวข้องของ บริษัทย่อยและบริษัทร่วม มาพิจารณา เพื่อให้เกิดการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงของกลุ่ม บริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

รายละเอียดการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทฯ ไปลงทุน ซึ่งปรับใช้หลัก ปฏิบัติ 3.6 ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ปรากฏในหัวข้อ 9.7

## 9.5 การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายการใช้ข้อมูลภายในและซื้อขายหลักทรัพย์ (Insider Trading Policy) เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีการใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive self-dealing) ซึ่งเป็นการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นอื่น เช่น การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider Trading) โดยกำหนดช่วงเวลาห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ (Blackout Period) ไม่น้อยกว่า 30 วันก่อนมีการเปิดเผยรายงานทางการเงิน

รายละเอียดนโยบายและวิธีการดูแลกรรมการและผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในของบริษัทฯ ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน ซึ่งปรับใช้หลักปฏิบัติที่ 6 และ แนวปฏิบัติ 6.3.1 ตามนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ปรากฏในหัวข้อ 9.7

## 9.6 ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

ในปี 2561 บริษัท สำนักงาน อีวาย จำกัด ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. ได้รับเงินค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (audit fee) จากบริษัทฯ และบริษัทย่อยเป็นเงินจำนวน 12,571,693 บาท และได้รับเงินค่าบริการอื่น (non-audit fee) จำนวน 2,218,000 บาท

## 9.7 ระดับความเข้าใจและการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) ไปปรับใช้

คณะกรรมการบริษัทนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ซึ่งประกาศโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาใช้ โดยในรายงานนี้ มีการเสนอข้อมูลตามหัวข้อของแบบแสดงรายงานข้อมูลประจำปี (56-1)

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับการปฏิบัติตามหลักและแนวปฏิบัติ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 ของสำนักงาน ก.ล.ต. และได้นำเสนอผลวิเคราะห์ดังกล่าวแก่คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยงเมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2561 เพื่อทบทวนพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2561 ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้บันทึกเหตุผล และมาตรการทดแทนหรือแผนดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อให้แน่ใจว่ากรณีที่มีความไม่สอดคล้อง จะไม่มีผลกระทบต่อหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรโดยรวม อาทิ กรณีกรรมการอิสระดำรงตำแหน่งนานกว่า 9 ปีติดต่อกัน ทั้งนี้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้พิจารณาลักษณะและประเมินการทำงานของกรรมการอิสระ เพื่อให้แน่ใจว่ากรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งเป็นเวลานาน มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระต่อฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่อย่างแท้จริง อีกทั้งมีคุณสมบัติและความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจของบริษัทฯ

สาระสำคัญการดำเนินการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ในปี 2561 ตามแนวทางของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 2560 สรุปได้ ดังนี้

**หลักปฏิบัติ 1**    **ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน**

คณะกรรมการบริษัทในฐานะเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี โดยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ อนุมัติวิสัยทัศน์และภารกิจ คำนึงมององค์กร ทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และมีส่วนร่วมในการพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์เป็นประจำทุกรอบปีบัญชี เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดให้มีการพิจารณาแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปีทุกปีเพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งกำหนดให้มีการติดตามให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติตามแผนงานให้เป็นไปตามทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างใกล้ชิดด้วย โดยจะต้องมีการประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริษัทตระหนักว่าการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น นอกเหนือจากการดูแลบริหารงานให้มีผลประกอบการที่ดีแล้ว จะต้องให้ความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น และเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ

นอกจากคณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการ และจัดให้มีจรรยาบรรณทางธุรกิจและนโยบายต่างๆ โดยได้กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ปฏิบัติตาม และได้เปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีฉบับนี้และเว็บไซต์ของบริษัทฯ แล้ว คณะกรรมการบริษัทยังได้กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีระบบงานและกลไกที่เพียงพอที่ให้ความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทฯ ได้ดำเนินไปในลักษณะที่ต้องตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น นโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจ นโยบายอื่น ๆ และแนวทางที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้คณะกรรมการและคณะผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้แน่ใจได้ว่าการดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบาย หรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมีกระบวนการอนุมัติการดำเนินงานที่สำคัญ (เช่น การลงทุน การทำธุรกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจการอย่างมีนัยสำคัญ การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มา/จำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น) เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

คณะกรรมการบริษัทกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลของรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ของ ก.ล.ต. และ ตลท. รวมทั้งหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflicts of Interest Policy) กำหนดมาตรฐานและแนวปฏิบัติ ตลอดจนขั้นตอนการอนุมัติรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งเป็นรายการที่บริษัทฯ กระทำเป็นปกติในการประกอบธุรกิจ อนึ่ง การเข้าทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่มีขนาดใหญ่หรือมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ คณะผู้บริหารจะต้องขออนุมัติการเข้าทำรายการดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ บริษัทฯ จะเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาอนุมัติขอบเขตของธุรกรรมกับบุคคลที่มีส่วนได้เสียและรายงานการเข้าทำธุรกรรมกับบุคคลที่มีส่วนได้เสียให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำทุกปี

คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความใส่ใจเป็นพิเศษในการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบ กล่าวคือ คณะกรรมการได้มีการอนุมัติ คู่มืออำนาจดำเนินการ (Manual of Authority) เป็นข้อปฏิบัติเพิ่มเติมเพื่อให้การตัดสินใจของบริษัทฯ มีการพิจารณาทบทวนและอนุมัติตามระดับความสำคัญ ทั้งกรณีที่ต้องพิจารณาและอนุมัติโดยฝ่ายปฏิบัติการ คณะผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการเป็นอย่างดี มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการบริษัทและคณะผู้บริหาร แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่ชัดเจน โดยแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเป็นการถ่วงดุลอำนาจและเป็นการบริหารอย่างโปร่งใส อีกทั้งคณะกรรมการบริษัทยังได้กำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและคณะผู้บริหารอย่างชัดเจน ตลอดจนได้ติดตามดูแลให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและคณะผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างใกล้ชิด โดยขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและคณะผู้บริหาร จะครอบคลุมทั้งเรื่องที่คณะกรรมการบริษัทควรดูแลให้มีการดำเนินการ เรื่องที่คณะกรรมการบริษัทดำเนินการร่วมกับคณะผู้บริหารและเรื่องที่คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะผู้บริหารได้ดำเนินการ

คณะกรรมการบริษัททำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน งบประมาณ และการบริหารความเสี่ยง ส่วนคณะผู้บริหาร มีหน้าที่นำวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ ตลอดจนระบบการควบคุมดูแลและการกำกับดูแลที่ดีซึ่งคณะกรรมการพิจารณาและให้ความเห็นชอบไปสู่การปฏิบัติและบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ระบบควบคุมภายใน นโยบายจริยธรรมทางธุรกิจ และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

## **หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน**

ในการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืนของบริษัทฯ นั้น คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (objectives) ที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

คณะกรรมการบริษัทรับผิดชอบดูแลให้กิจการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักที่ชัดเจน เหมาะสม สำหรับใช้เป็นแนวคิดหลักในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (business model) และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้จัดทำเป็นวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมขององค์กร (vision and values) ดังนี้

### **วิสัยทัศน์**

เราจะสืบสานความไว้วางใจและความผูกพันที่ดี เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อกันให้กับลูกค้า พนักงาน และชุมชน เราต้องการสร้างสิ่งที่ดีที่สุด และอนาคตที่ยั่งยืนให้กับทุกคน

### **ค่านิยมองค์กร**

ทำงานเป็นทีม ทำสิ่งถูกต้อง กล้าคิด กล้าทำ ห่วงใย ใส่ใจอนาคต

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักดังกล่าวคณะกรรมการบริษัทคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย



ตลอดจนความพร้อม ความชำนาญ และความสามารถในการแข่งขันของกิจการ และต้องเป็นสิ่งที่สะท้อนคุณลักษณะของการกำกับกิจการที่ดี ความรับผิดชอบในผลการกระทำ (accountability) ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต (integrity) ความโปร่งใส (transparency) ความเอาใจใส่ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (due consideration of social and environmental responsibilities) ซึ่งคณะกรรมการกำกับดูแลส่งเสริมการสื่อสาร และเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและศักยภาพของกิจการ ซึ่งได้ตระหนักถึงความเสี่ยงของการตั้งเป้าหมายที่อาจนำไปสู่การประพฤติที่ผิดกฎหมาย หรือขาดจริยธรรม (unethical conduct)

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้การจัดทำกลยุทธ์และแผนงานประจำปีสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมของกิจการ ณ ขณะนั้น ตลอดจนโอกาสและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อีกทั้งได้สนับสนุนให้มีการจัดทำ ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับระยะปานกลาง 3-5 ปี ด้วย เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานประจำปีได้คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาวที่มากขึ้น และยังคงจะคาดการณ์ได้ตามสมควร

ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปีนั้น คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย value chain รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหลักของกิจการ (รายละเอียดโปรดดูในข้อ 10. ความรับผิดชอบต่อสังคม) ซึ่งคณะกรรมการบริษัทส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งได้กำกับดูแลให้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสมและติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี

### **หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ**

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาดและองค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

#### **หลักปฏิบัติ 3.1 โครงสร้างคณะกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนพิจารณาและนำเสนอเพื่อพิจารณาในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท ทั้งในเรื่องขนาดและองค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสม

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะดูแลให้คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง มีคุณสมบัติหลากหลายทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ และสามารถเข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้ รวมทั้งต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1



คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทฯ ดำเนินกิจการอยู่ ซึ่งได้พิจารณาตามตารางองค์ประกอบ ความรู้ความชำนาญของกรรมการ (skills matrix) เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้คณะกรรมการโดยรวมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทมีส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลกัน อย่างเหมาะสม โครงสร้างคณะกรรมการบริษัทในปัจจุบันมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารในสัดส่วนที่เกินกว่ากึ่งหนึ่งของ จำนวนคณะกรรมการทั้งหมด ปัจจุบันมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 11 คน จากกรรมการบริษัททั้งหมด 12 คน ซึ่งเป็น ขนาดคณะกรรมการที่เหมาะสมตามหลักการกำกับกิจการที่ดี (ต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากกว่า 12 คน) และเหมาะสมกับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจของบริษัทฯ และมีกรรมการที่เป็นผู้หญิงจำนวน 2 คน ซึ่งหนึ่งในนั้นเป็นกรรมการอิสระด้วย จะเห็นได้ว่ากรรมการส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจึงสามารถ ให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการอย่างอิสระ

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้บริษัทฯ มีกรรมการอิสระซึ่งสามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่าง อิสระ อย่างน้อยในจำนวนหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ไม่น้อยกว่าสามคน และมีคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการอิสระจำนวนสามคน ปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ และข้อบังคับ ตลท. กรรมการที่ไม่ได้เป็นกรรมการอิสระมีจำนวนสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามสัดส่วนอย่าง ยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่ม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย และข้อมูลกรรมการ อาทิ อายุ เพศ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ในรายงานประจำปีและบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ

### **หลักปฏิบัติ 3.2 ประธานกรรมการ และองค์ประกอบการทำงาน of คณะกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งหมด และโดยการนำของประธาน กรรมการ ได้ทำหน้าที่กำกับดูแลบริษัทฯ อย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นสำคัญ และไม่ เอื้อต่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารไม่เป็นบุคคลเดียวกันและมี การแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน ตามรายละเอียดต่อไปนี้

#### **การแบ่งแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร**

ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า บริษัทฯ ได้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเป็น การถ่วงดุลอำนาจและเป็นการบริหารอย่างโปร่งใสเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น หน้าที่หลักของ ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร จำแนกได้ ดังนี้

#### **บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ**

ประธานกรรมการ มีหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องและเป็นผู้นำของคณะกรรมการบริษัทในการดำเนินการ ต่อไปนี้

- กำกับดูแลและติดตามให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ

- ดูแลให้มั่นใจว่ากรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ดูแลให้มีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม และในการกำหนดระเบียบวาระการประชุมของคณะกรรมการบริษัทประธานกรรมการได้หารือร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- ต้องจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน โดยส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ ดูแลให้การดำเนินการประชุมได้เปิดโอกาสให้มีการหารือและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ
- เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
- ดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปีโดยได้รับการเลือกตั้งจากคณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่ในการดำเนินกิจการของคณะกรรมการบริษัท

อนึ่ง ประธานกรรมการของบริษัทฯ มิได้เป็นกรรมการอิสระ แต่ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอิสระจากฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้นใหญ่และสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ โดยยึดประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาโดยตลอด จึงเป็นผู้ที่คณะกรรมการบริษัทเชื่อมั่นว่ามีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอย่างยิ่ง

#### **บทบาทหน้าที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร**

- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ทำหน้าที่เป็นประธานของคณะผู้บริหารโดยได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท
- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รับผิดชอบในการบริหารงานของบริษัทฯ และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท

#### **บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย**

เพื่อให้เรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการบริษัทจึงได้จัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อกลับกรองงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท โดยมีกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด กำหนดบทบาท หน้าที่ รับผิดชอบ กระบวนการทำงาน การประชุมและการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทไว้อย่างชัดเจน

#### **คณะกรรมการบริษัท**

##### **คุณสมบัติ**

คณะกรรมการบริษัทต้องประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ตลอดจนหลักเกณฑ์ประกาศที่เกี่ยวข้องกำหนดโดย ตลท. และ ก.ล.ต. และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งต้องมีความหลากหลายทางด้านทักษะวิชาชีพ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศ และมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ นอกจากนี้ยังพิจารณาคุณสมบัติอื่น ๆ เพื่อให้มีความหลากหลายของกรรมการทั้งคณะ ทั้งพื้นฐานการศึกษา อายุ เพศ และความหลากหลายทางด้านทักษะวิชาชีพ ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาทิ ด้านอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ กฎหมาย และบัญชีและ

การเงิน เป็นต้น และการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท โดยต้องมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คน ที่มีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ (ปัจจุบันมีกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารซึ่งมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ จำนวน 3 คนใน 12 คน)

### วาระการดำรงตำแหน่ง

บริษัทฯ กำหนดให้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการเป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งสอดคล้องกับบทบัญญัติของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 โดยกรรมการจำนวนหนึ่งในสามจะต้องออกจากตำแหน่งตามวาระในการประชุมสามัญประจำปีทุกปี

คณะกรรมการบริษัทต้องให้ความดูแลเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ต้องดูแลการบริหารกิจการให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้น (Fiduciary Duty) โดยมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- 1) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง (Duty of Care)
- 2) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้น (Duty of Loyalty)
- 3) การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น (Duty of Obedience)
- 4) การเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้อง ครบถ้วนและโปร่งใส (Duty of Disclosure)

### บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่

- 1) การพิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ อันได้แก่ การกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน งบประมาณ และการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี
- 2) การติดตามและดูแลให้คณะผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการดำเนินงานตามนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผนงานที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 3) การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส
- 4) การดูแลให้การดำเนินธุรกิจมีความต่อเนื่องในระยะยาว รวมทั้งแผนการพัฒนานักงาน ความต่อเนื่องของผู้บริหาร (Succession Plan)
- 5) การจัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ เป็นลายลักษณ์อักษร และให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 6) การส่งเสริมให้จัดทำจรรยาบรรณทางธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจถึงมาตรฐานด้านจริยธรรมที่บริษัทฯ ใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยติดตามให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางธุรกิจดังกล่าวอย่างจริงจัง
- 7) การพิจารณาเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างรอบคอบ การพิจารณาการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มี

ส่วนได้เสียต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และคณะกรรมการบริษัทต้องกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลของรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ให้ถูกต้องครบถ้วน

- 8) การกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำ และมีการทบทวนระบบหรือประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และให้เปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี และในทุกระยะเวลาที่พบว่าระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและรายการผิดปกติทั้งหลาย
- 9) การให้ความเห็นถึงความเสี่ยงพหุของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงไว้ในรายงานประจำปี
- 10) การจัดให้มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนกับผู้ที่เกี่ยวข้องจะแจ้งเบาะแส หรือผู้มีส่วนได้เสียผ่านทาง website หรือรายงานตรงต่อบริษัทฯ
- 11) การมีกลไกกำกับดูแลบริษัทย่อย เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ในเงินลงทุนของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการ บริษัทฯ มีหน้าที่ในการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่จะส่งไปเป็นกรรมการในบริษัทย่อย เพื่อควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายบริษัทฯ และการทำรายการต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

#### คณะกรรมการชุดย่อย

##### (1) คณะกรรมการตรวจสอบ

โครงสร้างคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวนสามคน โดยได้รับการแต่งตั้งและคัดเลือกจากกรรมการอิสระที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท

สำหรับรายนามคณะกรรมการตรวจสอบและเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ แสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

##### คุณสมบัติกรรมการตรวจสอบ

บริษัทฯ กำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบ ทุกคนเป็น “กรรมการอิสระ” โดยมีคุณสมบัติตามข้อกำหนดของ ตลท. และ กสท. อีกทั้งบริษัทฯ กำหนดเพิ่มเติมให้ สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบไม่ควรเป็นสมาชิกในคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทมหาชนอื่นมากกว่าสองบริษัท เว้นแต่คณะกรรมการของบริษัทฯ จะเห็นว่าการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการตรวจสอบของหลายบริษัทในเวลาเดียวกันนั้นไม่ทำให้ความสามารถของกรรมการคนนั้นด้อยลงในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทฯ เปิดเผยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบในรายงานประจำปีและแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีด้วย

สมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบนั้นต้องเป็นผู้ซึ่งมีความรู้ทางการเงิน ตามความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ หมายถึงว่า อย่างน้อยต้องเคยปฏิบัติงานด้านการเงินและการบัญชีขั้นพื้นฐานพอสมควร และสมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยหนึ่งคนต้องเป็นผู้ซึ่งมีความชำนาญอย่างเพียงพอในด้านการบัญชีหรือการบริหารจัดการทางการเงิน ตามความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ

ปัจจุบัน สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบทั้งสามท่าน เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการสอบทานงบการเงินของบริษัท และมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท เป็นอย่างดี ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบมีกรรมการอย่างน้อย 1 ท่านที่จบการศึกษาด้านบัญชี ได้แก่ประธานกรรมการตรวจสอบ

### วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งประธานมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 3 (สาม) ปี

### บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานกระบวนการของการรายงานทางการเงินของทั้งบริษัท และกลุ่มบริษัท เพื่อให้แน่ใจว่ารายงานเหล่านั้นมีความถูกต้องและเพียงพอ และทำหน้าที่ประสานงานกับผู้สอบบัญชีภายนอก และคณะผู้บริหาร (Executive Committee) ผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานทางการเงินรายไตรมาสและประจำปี คณะกรรมการตรวจสอบอาจแนะนำให้มีการสอบทานหรือตรวจสอบในเรื่องที่เกิดเป็นประเด็นหรือเป็นปัญหาโดยผู้สอบบัญชีเพิ่มเติมในระหว่างที่ผู้สอบบัญชีปฏิบัติงานตรวจสอบบริษัท และกลุ่มบริษัท
2. สอบทานระบบควบคุมภายในและระบบตรวจสอบภายใน รวมถึงกระบวนการทางธุรกิจ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่กล่าวมานั้นมีความเหมาะสมและประสิทธิภาพ
3. ให้ความเห็นชอบในเรื่ององค์กรและคุณสมบัติของบุคคลากรในสังกัดฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัท และกำหนดระดับของความเป็นอิสระของฝ่ายตรวจสอบภายในจากฝ่ายบริหารตลอดจนอนุมัติการแต่งตั้ง โยกย้าย และการเลิกจ้างบุคคลากรในสังกัดหรือที่สังกัดหน่วยงานอื่นที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานตรวจสอบภายใน
4. สอบทานการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมถึงกฎเกณฑ์ ประกาศและข้อบังคับของ ตลท., กสท. และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอันว่าด้วยการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มบริษัท
5. พิจารณา คัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลผู้ที่มีความเหมาะสมที่จะได้รับแต่งตั้งและเสนอเปลี่ยนแปลงผู้สอบบัญชีของบริษัท รวมทั้งให้คำแนะนำคำตอบแทนแก่ผู้สอบบัญชีนั้น เพื่อเป็นหลักประกันความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี คณะกรรมการตรวจสอบพึงคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ด้วย คือการให้บริการอื่นของผู้สอบบัญชีที่นอกเหนือไปจากตรวจสอบ ซึ่งมีลักษณะที่อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งทางผลประโยชน์อันกระทบต่อความเป็นอิสระ ประสิทธิภาพ และการปฏิบัติงานเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพของผู้สอบบัญชี เพื่อความเป็นอิสระในการปรึกษาหารือในเรื่องที่สำคัญให้คณะกรรมการตรวจสอบประชุมเป็นการส่วนตัวที่มีแต่สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบกับผู้สอบบัญชี โดยไม่มีผู้แทนของฝ่ายบริหารอยู่ในที่ประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 (หนึ่ง) ครั้ง
6. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันอันอาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งการนี้ให้รวมถึงความถูกต้องและความครบถ้วนของการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายการเกี่ยวโยงนั้นๆ ของบริษัท ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่า รายการเกี่ยวโยงกันเหล่านั้นเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของ ตลท. และมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
7. จัดทำรายงานกิจกรรมของคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเผยแพร่ในรายงานประจำปีของบริษัท รายงานนี้ให้ประธานคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ลงชื่อและรายงานดังกล่าวอย่างน้อยต้องมีข้อมูลดังต่อไปนี้

- ความเห็นในด้านความถูกต้อง ครบถ้วน และความเชื่อถือได้ของข้อมูลในรายงานและในการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินของบริษัทฯ
  - ความเห็นในด้านความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ
  - ความเห็นในด้านความเหมาะสมของการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ
  - ความเห็นในด้านการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎ ประกาศ และข้อบังคับที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว รวมทั้งกฎและข้อบังคับของ ตลท. และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ
  - ความเห็นในด้านการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และจำนวนครั้งของการเข้าประชุมของสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบแต่ละคน
  - ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยการตรวจสอบ
  - รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้ขอบเขตหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วยเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

#### การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ

1. คณะกรรมการตรวจสอบต้องประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกรอบระยะเวลา 3 (สาม) เดือน นอกจากการประชุมตามปกติที่กล่าวมานี้แล้ว สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบคนหนึ่งคนใดจะเรียกประชุม คณะกรรมการตรวจสอบเป็นการประชุมครั้งพิเศษก็ได้ตามความจำเป็นแห่งสถานการณ์ ส่วนวิธีการเรียกประชุมและระเบียบวิธีในการประชุมให้เป็นไปตามที่สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบตกลงกัน
2. องค์ประชุมต้องประกอบด้วยสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบจำนวนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิก คณะกรรมการตรวจสอบทั้งหมด
3. ให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ เป็นผู้ได้รับเชิญเข้าประชุมคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการถาวร แต่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารต้องออกจากที่ประชุมในระหว่างที่มีการพูดในเรื่องที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีส่วนได้เสียอยู่ด้วย หรือเมื่อคณะกรรมการตรวจสอบประสงค์จะประชุมโดยไม่มีบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบเท่านั้นที่ร่วมอยู่ในที่ประชุม
4. ให้เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่จดบันทึกรายงานการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบภายใต้การกำกับของคณะกรรมการตรวจสอบ

#### (2) คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง

โครงสร้างคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ต้องประกอบด้วยกรรมการบริษัท จำนวนไม่น้อยกว่าสามคน

สำหรับรายนามคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง และเลขานุการคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง แสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

## คุณสมบัติกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง

สมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัทฯ รวมถึงเข้าใจหลักการและการดำเนินงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการบริหารและจัดการความเสี่ยง

ปัจจุบันสมาชิกคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ของบริษัทฯ ทุกคนเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์และมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทฯ อีกทั้งมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการในบริษัทชั้นนำที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง มีวาระในการดำรงตำแหน่งเท่ากับวาระการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัท

## บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ได้กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ดังนี้

1. กำหนดและเสนอขอขอบเขตการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มบริษัทฯ ให้คณะกรรมการบริษัท อนุมัติและมอบหมายให้ฝ่ายบริหารดำเนินงานและติดตามการปฏิบัติงาน
2. สอบทานการบริหารและจัดการความเสี่ยงที่สำคัญของกลุ่มบริษัทฯ ที่ดำเนินการโดยฝ่ายบริหาร
3. สอบทานเรื่องการกำกับดูแลและความเสี่ยงของบริษัทย่อยที่อยู่ในต่างประเทศ
4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของบริษัท

## การประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง

1. คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง จะจัดให้มีการประชุมอย่างน้อย 4 (สี่) ครั้งต่อปี สมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง อาจเรียกประชุมพิเศษตามที่ต้องการ วิธีการเรียกประชุมและขั้นตอนการดำเนินการประชุม ต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง
2. องค์ประชุมต้องประกอบด้วยสมาชิกจำนวนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด
3. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและควบคุม กำกับดูแล อาจได้รับเชิญเข้าประชุมคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง เพื่อรายงานการติดตามในเรื่องของความเสี่ยงหลัก ๆ และแผนบริหารและจัดการความเสี่ยงของกลุ่มบริษัทฯ ทั้งนี้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและควบคุม กำกับดูแล ต้องออกจากที่ประชุมในระหว่างที่มีการหารือในเรื่องที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในและควบคุม กำกับดูแล มีส่วนได้เสียอยู่ด้วย หรือเมื่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง ประสงค์จะประชุมโดยไม่มีบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกเท่านั้น
4. ให้เลขานุการของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง เก็บรักษารายงานการประชุม ตามที่คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยงกำหนด



### (3) คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

โครงสร้างคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนประกอบด้วยกรรมการบริษัท จำนวนไม่น้อยกว่าสามคน โดยอย่างน้อยหนึ่งในนั้นต้องเป็นกรรมการอิสระ

สำหรับรายนามคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนและเลขานุการคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนแสดงอยู่ภายใต้หัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

#### คุณสมบัติกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

สมาชิกของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ต้องเป็นผู้ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้อง และมีความเข้าใจในธุรกิจ และการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ อย่างถี่ถ้วน

#### วาระการดำรงตำแหน่ง

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน รวมทั้งประธานมีวาระในการดำรงตำแหน่ง 2 (สอง) ปี

#### บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน มีดังต่อไปนี้

#### การสรรหา องค์ประกอบและโครงสร้าง

1. ทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการของบริษัทฯ รวมทั้งโครงสร้างของคณะกรรมการของบริษัทย่อย และบริษัทฯ รวม ทั้งหมดภายในกลุ่มบริษัทฯ และโครงสร้างของคณะกรรมการชุดย่อยของบริษัทฯ การทบทวนดังกล่าวให้กระทำทุกปี และเสนอผลการทบทวนดังกล่าวต่อคณะกรรมการของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 90 วันก่อนวันประชุมใหญ่สามัญประจำปีผู้ถือหุ้น
2. พิจารณา ประเมิน และเสนอแนะบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมแก่การได้รับการเสนอเข้ารับเลือกตั้ง และ/หรือ เข้ารับการแต่งตั้งให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งต่อไป ตามที่ได้รับการเสนอจากผู้ถือหุ้น หรือจากกรรมการของบริษัทฯ และ/หรือ จากผู้บริหาร เพื่อให้คณะกรรมการของบริษัทฯ พิจารณา ทั้งนี้ ต้องกระทำในระยะเวลาไม่น้อยกว่า 90 วัน ก่อนเสนอต่อที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีผู้ถือหุ้น หรือไม่น้อยกว่า 30 วัน ก่อนการประชุมคณะกรรมการของบริษัทฯ ครั้งที่กำลังจะมาถึง ในกรณีที่เป็นการแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการที่ว่างลงโดยคณะกรรมการของบริษัทฯ เนื่องจากมีกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ
3. กำหนด ประเมิน และเสนอแนะบุคคล ผู้ที่มีศักยภาพอันเหมาะสมแก่ตำแหน่งที่สำคัญๆ ภายในกลุ่มบริษัทฯ เช่น
  - ประธานเจ้าหน้าที่ผู้บริหารของบริษัทฯ
  - สมาชิกในคณะผู้บริหาร ของบริษัทฯ
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทย่อย
  - กรรมการของบริษัทย่อย
  - บุคคลซึ่งจะเป็นผู้แทนของบริษัทฯ ในการเข้าไปเป็นกรรมการในบริษัทร่วม



- พิจารณาทบทวนข้อเสนอของประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในเรื่องบุคคลที่มีศักยภาพเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นสมาชิกในคณะผู้บริหารของบริษัทฯ หรือเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ และทำการประเมินอย่างเป็นอิสระในตัวบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อดังกล่าวมานี้ ในด้านความเชี่ยวชาญ (expertise), ทักษะ (skill), ประสบการณ์ (experience), ผลการปฏิบัติงาน (performance) รวมทั้งคุณสมบัติส่วนตัวและคุณสมบัติด้านวิชาชีพ ให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ทำการเสนอแนะผู้ได้รับการเสนอชื่อที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมต่อคณะกรรมการของบริษัทฯ เพื่ออนุมัติ
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

#### การพัฒนาผู้บริหารและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

- สอดส่องดูแลบุคคลต่าง ๆ ที่มีศักยภาพ (talent pipeline) สอดส่องดูแลกระบวนการของการพัฒนา และแผนการพัฒนาศักยภาพสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง (Top Management Level – TML) และสำหรับเตรียมความพร้อมให้แก่ผู้ที่มีโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้บริหารระดับสูงภายในกลุ่มบริษัทฯ
- ทบทวนแผนงานการสร้างผู้สืบทอดการดำรงตำแหน่งสำหรับสมาชิกในคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการชุดย่อย ซึ่งการทบทวนดังกล่าวให้กระทำเป็นรายปี
- ทบทวนแผนการสร้างผู้สืบทอดการดำรงตำแหน่งสำหรับสมาชิกในคณะกรรมการของบริษัทฯ และสำหรับผู้ที่เป็นผู้แทนของบริษัทฯ ที่เข้าไปเป็นกรรมการในบริษัทร่วม ซึ่งการทบทวนดังกล่าวให้กระทำเป็นรายปี
- ทบทวนแผนการสร้างผู้สืบทอดการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงภายในกลุ่มบริษัทฯ ซึ่งการทบทวนดังกล่าวให้กระทำเป็นรายครึ่งปี และให้กระทำร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
- ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

#### ค่าตอบแทน

- จัดให้มีการทำนโยบายและแผนค่าตอบแทน (compensation policies and programs) ของทั้งกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้กลุ่มบริษัทฯ และบริษัทต่าง ๆ ภายในกลุ่มบริษัทฯ ใช้ในการรับบุคลากร รักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่ภายในกลุ่มบริษัทฯ และสร้างเสริมให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและค่านิยมหลักที่เป็นอย่างเดียวกันกับของกลุ่มบริษัทฯ และในขณะเดียวกันสร้างความเชื่อมโยงเพื่อให้ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
- พิจารณาก่อนการเสนอค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่กรรมการของบริษัทฯ และสมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละคน รวมทั้งประธานคณะกรรมการของบริษัทฯ และนำเสนอค่าตอบแทนดังกล่าวเพื่อขออนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทฯ หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น แล้วแต่กรณี
- ทบทวนผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และนำเสนอค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารแก่คณะกรรมการบริษัทเพื่ออนุมัติ
- อนุมัติผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนของสมาชิกในคณะผู้บริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ย่อย รวมถึงอนุมัติการจ่ายโบนัสประจำปีของบริษัทฯ และการขึ้นค่าจ้างของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยในประเทศไทย
- ทบทวนค่าตอบแทนและการขึ้นค่าจ้าง รวมถึงการจ่ายโบนัสประจำปีของบริษัทฯ ย่อยในต่างประเทศตามที่เลขาคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนนำเสนอ

6. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของบริษัทฯ

#### การประชุมคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

1. คณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทน ต้องประชุมอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกรอบระยะเวลา 3 (สาม) เดือน สมาชิกคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทน ท่านใดท่านหนึ่งจะเรียกประชุมคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทน เป็นการประชุมครั้งพิเศษก็ได้ตามความจำเป็นแห่งสถานการณ์ ส่วนวิธีการเรียกประชุมและระเบียบวิธีในการประชุม ให้เป็นไปตามที่สมาชิกคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทนตกลงกัน
2. องค์ประชุมต้องประกอบด้วยสมาชิกคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทน จำนวนเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทนทั้งหมด
3. ประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้รับเชิญเข้าประชุมคณะกรรมการสรรหา และพิจารณาคำตอบแทนเป็นประจำ แต่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารต้องออกจากที่ประชุมในระหว่างที่มีการพูดในเรื่องที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีส่วนได้เสียอยู่ด้วย หรือเมื่อคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ประสงค์จะประชุมโดยไม่มีบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน เท่านั้นที่ร่วมอยู่ในที่ประชุม
4. ให้เลขานุการคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน มีหน้าที่จัดบันทึกรายงานการประชุมคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ภายใต้การกำกับของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน

#### คณะผู้บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 คณะผู้บริหารประกอบด้วยผู้บริหาร 6 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงของสายงานการตลาดและการขาย สายงานการเงินและการควบคุมธุรกิจ สายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร สายงานกิจการสระบุรี และสายงานการจัดส่งสินค้า และมีหนึ่งในนั้นคือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นประธานคณะผู้บริหาร และเป็นกรรมการรายนามคณะผู้บริหาร ปี 2561 แสดงอยู่ในหัวข้อ “โครงสร้างการบริหารจัดการ”

#### คุณสมบัติ

เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ ทั้งในด้านธุรกิจ การบริหารจัดการ มีความเป็นผู้นำที่ดีมีทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ มีความรับผิดชอบสูง และมีความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัทฯ

#### บทบาทหน้าที่ของคณะผู้บริหาร

คณะผู้บริหารจะต้องรายงานผลการดำเนินงาน ชี้แจงและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริษัท ตามประเด็นที่พบเห็นและเป็นสาระสำคัญ รวมทั้งการพัฒนาตลาด เป้าหมาย และกลยุทธ์ และต้องรายงานให้คณะกรรมการบริษัท ทราบทันทีที่มีกรณีผิดปกติไปจากการประกอบธุรกิจโดยปกติของบริษัทฯ

คณะผู้บริหาร ถือเป็นกลุ่มสำคัญที่ขับเคลื่อนบริษัทฯ ให้มีทั้งผลประกอบการที่ดี มีความเป็นบรรษัทภิบาลและเป็นบริษัทฯ ที่ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพให้เข้ามาร่วมงาน คณะผู้บริหารจึงได้มอบหมายให้ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมแรงร่วมใจในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่นำไปสู่การบรรลุซึ่งพันธกิจและเป้าหมายของบริษัทฯ

คณะผู้บริหารมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดระเบียบ ดำเนินการ และกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนธุรกิจและงบประมาณรายปี
2. จัดเตรียมการดำเนินธุรกิจเสนอแก่คณะกรรมการบริษัท และนำมติคณะกรรมการบริษัท มาใช้ดำเนินการใช้บังคับนโยบายต่าง ๆ ของบริษัทฯ และพัฒนานโยบายเหล่านั้นต่อไป
3. จัดทำงบประมาณของบริษัทฯ และสิ่งที่จะทำให้เกิดงบประมาณของกลุ่มบริษัทฯ
4. รับผิดชอบต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ของกลุ่มบริษัทฯ ในมุมมองที่สร้างการเพิ่มมูลค่าความยั่งยืนของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ
5. ทำให้เป็นที่มั่นใจได้ว่าการสื่อสารระหว่างบริษัทฯ และฝ่ายจัดการของกลุ่มบริษัทฯ เป็นไปในทางเดียวกัน
6. ทบทวนผลงานของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายจัดการของกลุ่มบริษัทฯ
7. นำเครื่องมือการวัดความถูกต้องที่จำเป็นมาใช้และแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ ในเวลาที่สมควรในกรณีที่มีผลในเชิงลบเกิดขึ้นจากงบประมาณของบริษัทฯ หรือกลุ่มบริษัทฯ

### การประชุม

คณะผู้บริหารมีการประชุมเดือนละ 2 ครั้งและอาจเพิ่มเติมตามความจำเป็นของธุรกิจ ประเด็นที่นำเข้าสู่การประชุมพิจารณาของคณะผู้บริหารจะเป็นประเด็นด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย การผลิต การบริหารจัดการทางธุรกิจ ทางการเงินและบัญชี การบริหารความเสี่ยง ธุรกิจทางการเงินที่สำคัญ แผนงานของบริษัทฯ งบประมาณของบริษัทฯ และพิจารณาเบื้องต้นเพื่อเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณารับทราบและ/หรืออนุมัติต่อไป

### หลักปฏิบัติ 3.3 การสรรหากรรมการ

ในการสรรหากรรมการอิสระ กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริษัทดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน จึงได้แต่งตั้งและมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะพิจารณาลักษณะที่ในการคัดเลือก กลั่นกรอง และคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสม มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ มีความเข้าใจธุรกิจเป็นอย่างดี และสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ลักษณะการประกอบธุรกิจและแผนในอนาคตที่คณะกรรมการกำหนดไว้ได้ เพื่อให้ได้กรรมการ กรรมการอิสระและผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้ และนำเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา ก่อนคณะกรรมการบริษัทจะนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นสำหรับกรณีการแต่งตั้งกรรมการ ซึ่งผู้ถือหุ้นจะต้องได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อประกอบการตัดสินใจ สำหรับตำแหน่งกรรมการอิสระและผู้บริหารระดับสูงบริษัทฯ มีการสรรหาโดยบริษัทที่ปรึกษาด้านการสรรหา ซึ่งพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งจากฐานข้อมูลกรรมการ และผ่านกระบวนการสัมภาษณ์และคัดเลือก และคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนเป็นผู้กลั่นกรองเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากรรมการอิสระมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้กระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งมี

ความโปร่งใสและชัดเจน ปราศจากอิทธิพลของผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมหรือฝ่ายจัดการ และสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอก และให้โอกาสผู้ถือหุ้นในการเสนอชื่อกรรมการเพื่อการพิจารณาเป็นประจำทุกปี

กรรมการแต่ละรายต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้นเกินกึ่งหนึ่ง และในทุกปีคณะกรรมการบริษัทได้เปิดโอกาสให้กรรมการและผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการเสนอชื่อกรรมการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนเหมาะสมให้ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้น

ทั้งนี้ กรรมการทุกคนที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนเสียงนั้น ต้องมีคุณสมบัติตามข้อบังคับบริษัทฯ ข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบของ ตลาด. ก.ล.ต. และคณะกรรมการกำกับตลาดทุน

การแต่งตั้งกรรมการทดแทนกรรมการที่ออกจากตำแหน่งเมื่อครบวาระในการประชุมสามัญประจำปี ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
2. ไม่ใช้วิธีการลงคะแนนเสียงแบบสะสม ผู้ถือหุ้นจะใช้คะแนนเสียงที่ตนมีอยู่เลือกตั้งบุคคลคนเดียวเป็นกรรมการในแต่ละครั้งที่ใช้คะแนนเสียงเท่านั้น
3. หากมีการเสนอชื่อเพื่อรับเลือกตั้งมากกว่าจำนวนกรรมการที่ว่างลง บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมี หรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานคณะกรรมการเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด

ถ้าตำแหน่งกรรมการว่างลง เพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกผู้ซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายเข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมกรรมการคราวถัดไป ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ เว้นแต่วาระของกรรมการที่ว่างลงจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงจนเหลือน้อยกว่าจำนวนที่จะเป็นองค์ประชุมได้ กรรมการที่เหลืออยู่จะทำการในนามของคณะกรรมการได้เฉพาะการจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเลือกตั้งกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างทั้งหมดเท่านั้น

กรรมการซึ่งได้รับเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งแทนตามที่กล่าวข้างต้นให้อยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทนเท่านั้น

### การสรรหากรรมการอิสระ

กระบวนการสรรหากรรมการอิสระดำเนินการโดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน ซึ่งได้คัดสรรบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณารายชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิในทำเนียบกรรมการซึ่งจัดทำโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย จากผู้ที่ถูกเสนอชื่อโดยบริษัทที่ปรึกษาด้านการสรรหา และจากผู้ที่ถูกเสนอชื่อโดยผู้ถือหุ้น (ถ้ามี)

### นิยามกรรมการอิสระ

กรรมการอิสระมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้พิจารณาบทวนปรับนิยามกรรมการอิสระให้มีคุณสมบัติที่เข้มกว่าที่กฎหมายกำหนด ซึ่งข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) คณะกรรมการ

กำกับตลาดทุน และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้กำหนดไว้ว่ากรรมการอิสระต้องถือหุ้นไม่เกินร้อยละหนึ่ง (ร้อยละ 1) ของจำนวนหุ้นที่มีออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควรเปลี่ยนสัดส่วนการถือหุ้นจากร้อยละหนึ่ง (ร้อยละ 1) เป็นร้อยละศูนย์จุดห้า (ร้อยละ 0.5)

**“กรรมการอิสระ” ของบริษัทฯ ต้องคุณสมบัติ ดังนี้**

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละศูนย์จุดห้าของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้อง ของกรรมการอิสระรายนั้น ๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นฝ่ายบริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการที่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน โดยมี บริษัทใหญ่ร่วมกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุม เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงาน ทั้งนี้ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึง กรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ
3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตรของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ที่มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้จรรยาบรรณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นฝ่ายบริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อ ก.ล.ต. ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการเงินที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการหรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม ค่าประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติกรรมอื่นที่นองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทฯ หรือคู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละสามของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทฯ หรือตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และหลักเกณฑ์ในการทำรายการเกี่ยวโยงกันโดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าวให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่างหนึ่งปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุม หรือและไม่ใช่ผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้ที่มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ที่มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้ว ไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงาน

6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใด ๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่าสองล้านบาทต่อปีจากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพ นั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อ ก.ล.ต.
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วน ที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่าง เดียวกันและเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

#### **หลักปฏิบัติ 3.4 ค่าตอบแทนกรรมการ**

การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ดำเนินการตามกระบวนการที่โปร่งใสและนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติเป็นประจำปี โดยต้องนำเสนอนโยบาย วิธีการ หลักเกณฑ์ในการให้ค่าตอบแทนสำหรับกรรมการแต่ละตำแหน่ง และต้องมีองค์ประกอบค่าตอบแทนที่เหมาะสม และ เพียงพอที่จะจูงใจให้คณะกรรมการนำพาคำขอการให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว อีกทั้ง ต้องหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าตอบแทนที่เกินควร

ค่าตอบแทนกรรมการของบริษัทฯ มีองค์ประกอบค่าตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาว ของบริษัท โดยมีการเปรียบเทียบจากมาตรฐานในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความ รับผิดชอบ ประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับจากกรรมการแต่ละคน รวมถึงการเป็นสมาชิกและการมีบทบาทหน้าที่เพิ่มขึ้นใน คณะกรรมการชุดย่อยด้วย

ผู้ถือหุ้นเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนกรรมการทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยการกำหนด ค่าตอบแทนกรรมการในปัจจุบันเป็นไปตามมติที่ประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ครั้งที่ 25 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2561 ที่ได้ อนุมัติการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการ ตามที่คณะกรรมการบริษัท ตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้นำเสนอ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้เปิดเผยนโยบาย และหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ รูปแบบและจำนวนค่าตอบแทนที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความ รับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทฯ ด้วย (ถ้ามี) ซึ่ง ปัจจุบันไม่มีการจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้แทนของบริษัทฯ ในการเข้าไปเป็นกรรมการในบริษัทร่วม

ค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ บริษัทภายใต้กรอบที่ได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่จูงใจและเหมาะสมกับผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับ

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้ดูแลให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ได้ทำความตกลงไว้กับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งประเมินจากผลประกอบการของบริษัทฯ ผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว และการพัฒนาผู้บริหาร ซึ่งมีการเสนอผล การประเมินให้คณะกรรมการบริษัทให้ความเห็นชอบเป็นประจำทุกปี และประธานคณะกรรมการสรรหาและพิจารณา ค่าตอบแทนจะเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้รับทราบ

สำหรับโครงสร้าง คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ค่าตอบแทนกรรมการ ปรับใช้ตามหลักปฏิบัติ 3.2

### **หลักปฏิบัติ 3.5 การประชุมคณะกรรมการบริษัท**

บริษัทฯ มีการกำหนดวันประชุมล่วงหน้าเป็นรายปีก่อนเริ่มปีใหม่ และแจ้งให้กรรมการแต่ละคนทราบกำหนดการดังกล่าว พร้อมทั้งวาระที่สำคัญตามรอบระยะเวลาของการประชุมแต่ละครั้ง เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้ ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทแต่ละครั้งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารร่วมกันพิจารณากำหนดเรื่อง ที่จะเข้าวาระการประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยต้องพิจารณาให้แน่ใจว่าได้รวมเรื่องสำคัญไว้แล้ว โดยเปิดโอกาสให้ กรรมการแต่ละคนมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ เข้าสู่วาระการประชุม โดยบริษัทฯ จะจัดส่งหนังสือเชิญ ประชุมและเอกสารประกอบการประชุมให้แก่กรรมการล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วันเพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูล อย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมการประชุม

จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริษัทและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งในปี 2561 มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทจำนวน 6 ครั้ง และมีการจัดประชุม ณ สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ ในต่างประเทศ (เมืองโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม) เพื่อให้ โอกาสแก่คณะกรรมการในการพบปะนักลงทุนและผู้ถือหุ้นในประเทศเวียดนาม ก่อนการพิจารณาการลงลงทุน เพื่อให้ คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบคอบในการพิจารณา และมีการส่งรายงานผลการดำเนินงานและแผนการ พัฒนาตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้คณะผู้บริหารดำเนินการ ให้คณะกรรมการบริษัททราบเป็นประจำทุกเดือน เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์

กรรมการทั้งคณะเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการเฉลี่ยรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของการประชุมคณะกรรมการ ทั้งหมดที่จัดในปี 2561 โดยรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการเป็นรายบุคคลแสดงอยู่ในหัวข้อโครงสร้างการ จัดการ

ประธานกรรมการได้จัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะนำเสนอเรื่องและอภิปรายปัญหาสำคัญกันอย่างรอบคอบ โดยทั่วกัน ประธานกรรมการส่งเสริมให้มีการใช้ดุลยพินิจที่รอบคอบ กรรมการทุกคนได้ให้ความสนใจกับประเด็นทุกเรื่อง ที่ นำสู่ที่ประชุม รวมทั้งประเด็นการกำกับดูแลกิจการ ทั้งนี้ กรรมการที่มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมไม่มีสิทธิ ออกเสียงลงคะแนนและจะต้องออกจากการประชุมในระหว่างการพิจารณาวาระนั้น ๆ

คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เชิญฝ่ายจัดการหรือผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุม คณะกรรมการบริษัทเพื่อให้ข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานะที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมโดยตรงและเพื่อมีโอกาส รู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

กรรมการทุกคนมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

และทุกคนได้ใช้เวลาและความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเสริมสร้างให้บริษัทฯ มีคณะกรรมการบริษัทที่เข้มแข็ง ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเป็นอิสระ มีการปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ะมัดระวัง และรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกคน

คณะกรรมการบริษัทได้ถือนโยบายในการจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งได้ไม่เกิน 5 แห่ง เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ซึ่งในปัจจุบันไม่มีกรรมการคนใดดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนเกิน 5 แห่ง สำหรับการดำรงตำแหน่งอื่นของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง บริษัทฯ ไม่มีนโยบายที่อนุญาตให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทอื่นมากกว่า 2 บริษัท ทั้งนี้ ไม่นับรวมบริษัทย่อย บริษัทในเครือ และบริษัทร่วมทุนของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ มีความจำเป็นต้องเข้าไปกำกับดูแลการบริหารจัดการเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทก่อน โดยคณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีระบบการรายงานการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการและเปิดเผยในรายงานประจำปี

คณะกรรมการบริษัทถือนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจโดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และแจ้งให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ทราบถึงผลการประชุมด้วย เมื่อครบรอบปีการดำเนินงาน 2561 หลังจากการรวบรวมข้อมูลการประเมินตนเองของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยทั้งรายคณะและรายบุคคล ประธานกรรมการได้จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริษัทโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ครั้ง เพื่อมีการหารือและนำข้อเสนอแนะมาจัดทำแผนพัฒนาและติดตามผล

### **หลักปฏิบัติ 3.6 การกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทฯ ไปลงทุน**

การกำกับดูแลกิจการในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมในเบื้องต้นนั้น คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทน จะทำการสรรหาและกัลั่นกรองบุคคลที่เหมาะสม โดยนำเสนอในที่ประชุมของคณะกรรมการบริษัท เพื่อทำการพิจารณาอนุมัติและเสนอต่อบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทฯ ไปลงทุน โดยการแต่งตั้งกรรมการ การแต่งตั้งผู้บริหารสำคัญที่จะเข้ารับผิดชอบบริหารงานและกิจการในบริษัทย่อย มีจำนวนและตำแหน่งที่สอดคล้องกับสัดส่วนการถือหุ้นของบริษัทฯ ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

โดยการนี้ กรรมการ และ/หรือ ผู้บริหาร ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทตามที่กล่าวมาข้างต้น จะมีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการงานและกิจการของบริษัทย่อย และ/หรือ บริษัทร่วม ให้สอดคล้องและเป็นไปตาม นโยบายและทิศทางที่บริษัทฯ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทจะกำหนดนโยบายให้กรรมการและ/หรือผู้บริหารทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของบริษัทย่อย และให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ ในฐานะบริษัทแม่ โดยกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งอย่างชัดเจน ซึ่งจะมีการทบทวนเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม และมีการติดตามดูแลให้กรรมการและผู้บริหารบริษัทย่อยปฏิบัติให้เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายด้วย

สำหรับการตัดสินใจในการดำเนินกิจการที่สำคัญในบริษัทย่อยนั้น บริษัทฯ จะกำหนดกรอบมูลค่าของโครงการ หรือกิจการให้คณะกรรมการของบริษัทย่อยนำเสนอเพื่อขอให้คณะกรรมการบริษัท พิจารณาอนุมัติก่อนเสมอ ทั้งนี้ รวมถึงกิจกรรมที่สำคัญ อาทิ เช่น การเพิ่ม-ลดทุน และการเลิกกิจการของบริษัทย่อยก็ต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทก่อนเสมอ



ส่วนในการดำเนินกิจการโดยทั่วไป บริษัทฯ จะกำหนดแนวนโยบายด้วยการสื่อสารผ่านการพิจารณากำหนดงบประมาณประจำปี รวมถึงการทบทวน และการรายงานผลการดำเนินกิจการเป็นรายไตรมาส ผ่านการประชุมคณะกรรมการบริษัทย่อย ซึ่งมีตัวแทนที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการและผู้บริหารของบริษัทย่อยเข้าร่วมประชุม นอกจากนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้มีวาระประจำในการพิจารณารับทราบผลการดำเนินงานของบริษัทย่อยด้วย จึงมั่นใจได้ว่าบริษัทฯ มีกลไกการกำกับดูแลและระบบควบคุมภายในบริษัทย่อยที่เหมาะสมรัดกุมเพียงพอ ที่มีผลให้การทำการระหว่างบริษัทย่อยกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน หรือการทำการสำคัญอื่นใดของบริษัทย่อยได้รับมติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการกำหนดรูปแบบของรายงานต่างๆ ของบริษัทย่อยให้เป็นรูปแบบและโครงสร้างในลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกัน เพื่อความสะดวกในการกำกับดูแลกิจการ ตลอดจนกำหนดวางแบบผังองค์กรให้เจ้าหน้าที่หรือผู้จัดการในแผนกและฝ่ายต่างๆ ในบริษัทย่อยจะต้องแจ้งรายงาน ตลอดจนปรึกษาหารือ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหารและผู้จัดการของบริษัทฯ ที่ดูแลและรับผิดชอบในสายงานหรือสายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ฉะนั้น มาตรการ และ/หรือระบบในการควบคุมกิจการภายในบริษัทย่อย จึงมีลักษณะสอดคล้องหรือเป็นแบบเดียวกับระบบของบริษัทฯ โดยกำหนดกลไกการกำกับดูแลกิจการให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทย่อย จะต้องทำงานทั้งเชิงรุกและรับร่วมกันกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ซึ่งได้มีการติดตามดูแลให้บริษัทย่อยมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินการทำการระหว่างกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินที่มีนัยสำคัญ การเพิ่มทุน การลดทุน การทำการสำคัญต่างๆ ให้ครบถ้วนถูกต้อง

### **หลักปฏิบัติ 3.7 การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ**

คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยมีการประเมินผลการทำงานตนเองเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อร่วมกันพิจารณาผลงาน ปัญหาและแนวทางปรับปรุงแก้ไข ซึ่งการประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการนั้นมีการประเมินแบบคณะและแบบรายบุคคล โดยได้กำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และนำประเด็นในการประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการมาหารือเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของคณะกรรมการ โดยมีกระบวนการในการประเมินผลการทำงานสรุปได้ ดังนี้

เลขานุการบริษัทจัดทำและทบทวนแบบประเมินผลการทำงานให้มีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด และนำเสนอต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง เพื่อให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อดำเนินการประเมินผลการทำงาน จากนั้น เลขานุการบริษัทสรุปผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ รวมถึงข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุง และนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและดำเนินการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

หลักเกณฑ์การประเมินผลคิดเป็นร้อยละจากคะแนนเต็มในแต่ละข้อ (ระดับการประเมิน 0-5) โดยการประเมินระดับ 5 = ดีเยี่ยม การประเมินระดับ 4 = ดีมาก การประเมินระดับ 3 = ดี การประเมินระดับ 2 = พอใช้ การประเมินระดับ 1 = ควรปรับปรุง และการประเมินระดับ 0 = ไม่มีการดำเนินการใดเลย ทั้งนี้ ผลการประเมินประจำปี 2561 สรุปได้ว่าคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและหลักในการปฏิบัติ “จรรยาบรรณทางธุรกิจ” ของบริษัทฯ โดยมีผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับดีเยี่ยม

การประเมินผลงานกรรมการเป็นรายบุคคลนั้น ใช้กระบวนการในการประเมินผลการทำงานและหลักเกณฑ์การ

ประเมินผลงานเช่นเดียวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัททั้งคณะ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ซึ่งผลประเมินพบว่า กรรมการของบริษัทฯ มีคุณสมบัติและได้ปฏิบัติภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างดียเยี่ยมและเหมาะสมตามแนวทางการปฏิบัติที่ดีของกรรมการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำผลการประเมินดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่และพิจารณาองค์ประกอบคณะกรรมการอย่างเหมาะสม

### หลักปฏิบัติ 3.8 การอบรมและพัฒนากรรมการ

คณะกรรมการบริษัทที่นโยบายส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมการให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบ กรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง กรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ผู้บริหารและฝ่ายจัดการ เลขานุการบริษัท และบุคลากรในงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) สถาบันในต่างประเทศ การอบรมหลักสูตรอื่น ๆ ของหน่วยงานอื่น และการอบรมภายในบริษัทฯ

ทั้งนี้คณะกรรมการของบริษัทฯ มากกว่าร้อยละ 75 ได้เข้าร่วมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ และสนับสนุนกรรมการให้เข้าอบรมหลักสูตรหรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา ทั้งของสถาบันภายในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	การเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้กรรมการในปี 2561	รวมการเข้าหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ จนถึงสิ้นปี 2561
1	นายพอล ไฮน์ส ฮูเกนโทเบลอร์	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System	- Leading from the Chair (INSEAD) 2015 (หลักสูตรประธานกรรมการ)
2	นายวันชัย โตสมบุญ	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System	- DAP 7/04, DCP 7/01, AACP 19/05, CGI 10/15
3	นายชัชชน รัตนรักษ์	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก*	
4	นางสาวนพพร ติววัฒนกุล	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System - IOD National Director Conference 2018	- DAP 5/03, RCC 8/09, DCP 135/10, ACP 31/10, FGP 2/11, ACEP 7/13, RCL 1/15, IOD National Director Conference 2018
5	นายพงศ์พินิต เดชะคุปต์	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System - Inaugural CG Conference 2018, SEC	- DAP 71/08, DCP 126/09, ACP 30/10, FGP 1/10, MFM 2/10, MFR 10/2010, MIA 7/10, MIR 9/10, SFE 7/10, M&A 1/11, RCC 14/12, RNG 2/12, CDC 7/13, HRP 4/13,

ลำดับ	รายชื่อกรรมการ	การเข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้กรรมการในปี 2561	รวมการเข้าหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ จนถึงสิ้นปี 2561
			ACEP 7/2013, RMP 1/13, Inaugural CG Conference 2018 by SEC
6	นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นีวบี กิ้ง	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System	- Mandatory Accreditation Program for Directors of Public Listed Companies 2012 (Malaysia) หรือ MAP ตาม Bursa Listing Requirement ประเทศมาเลเซีย
7	ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	- Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System	- Institute of Business and Industrial Development (IBID1), DAP 134/17
8	ดร.สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System	- DAP 28/04, ACP 5/05, DCP 53/05, MIA 2/08, MIR 3/08, QFR 5/07, RCP 18/08
9	นายประดาป พิบูลสงคราม	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System - Strategic Board Master Class SBM 5/18	- DCP 149/11, ACP 37/11, FSD 14/11, MFM 8/12, MFR 14/12, MIA 13/12, MIR 12/12, SFE 17/13, ACEP 8/13, HMS 4/14, BMT 2/17, SBM 5/18
10	นายชินทร์ สัจจญาณ	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System	- DCP 196/14, BMD 2/16, FBG 5/16
11	นายเต็ง เว อัน เอเดรียน	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System - SDP /18 (Singapore)	- SID-SUM Directorship Program หรือ SDP โดย Singapore Institute of Directors เป็นสถาบันกรรมการบริษัทสิงคโปร์ เทียบเท่า IOD
12	นายศิวะ มหาสันตะ	- โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก* - Vietnam: An Open Economy, An Open Society, and A Close Political System - Role of the Chairman Program RCP 43/18	- CGE SCCC/15, DCP 206/15, RCP 43/18

\*EEC: คณะกรรมการนโยบายการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก โดยนายคณิต แสงสุพรรณ เลขาธิการ ซึ่งเป็นการบรรยายพิเศษแก่คณะกรรมการบริษัทและคณะผู้บริหารของบริษัทฯ

ส่วนในปี 2561 มีผู้บริหาร เลขานุการบริษัท และเลขานุการคณะกรรมการชุดย่อยที่เข้ารับการอบรมหลักสูตรที่จัดโดย IOD และของสำนักงาน ก.ล.ต. ดังนี้

ลำดับ	รายชื่อ	ตำแหน่ง	การอบรมในปี 2561
1	นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง	รองประธานอาวุโส (การบริหารบุคคลากรและ ประสิทธิภาพองค์กร)	- Director Certificate Program DCP 265/2018
2	นางภัสฎา หมั่นทอง	เลขานุการบริษัท	- IOD openhouse - Inaugural CG Conference, SEC
3	นางชฎาพร จิตติสวัสดิ์	เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ	- Inaugural CG Conference, SEC

ในการแต่งตั้งกรรมการใหม่ บริษัทฯ จะจัดให้มีการส่งมอบเอกสารและข้อมูลสำคัญที่เป็นประโยชน์ ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการใหม่ อาทิ คู่มือกรรมการ ระเบียบปฏิบัติองค์กร จรรยาบรรณทางธุรกิจ รวมถึงการจัดให้มีการประชุมนิเทศกรรมการเข้าใหม่โดยการแนะนำลักษณะธุรกิจ นโยบายและแนวทางในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้แก่กรรมการใหม่ เพื่อให้มีความคุ้นเคยกับธุรกิจและการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ซึ่งเชื่อมั่นได้ว่ากรรมการใหม่ได้รับการแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของกิจการ

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารรายงานให้ทราบเป็นประจำถึงแผนพัฒนาและการสืบทอดงาน ซึ่งจะมีการร่วมจัดทำกับคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มีการเตรียมพร้อมและเป็นแผนที่ต่อเนื่องในการสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีโครงการสำหรับพัฒนาผู้บริหาร และประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้รายงานต่อคณะกรรมการบริษัทถึงผลการดำเนินโครงการเป็นประจำควบคู่กับการพิจารณาแผนสืบทอดงาน

### หลักปฏิบัติ 3.9 การดำเนินงานของคณะกรรมการและเลขานุการบริษัท

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีการกำหนดประชุมและวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้าเพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้

จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการแม้ตามข้อบังคับของบริษัทฯ จะกำหนดไว้ให้มีการประชุมเป็นรายไตรมาส แต่ในปี 2561 คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ 6 ครั้ง เพื่อให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อีกทั้งยังได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบทุกเดือน เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทสามารถกำกับควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการเปิดเผยให้กรรมการแต่ละคน คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด รวมทั้งคณะผู้บริหารและฝ่ายจัดการสามารถเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้อย่างอิสระ และในการการประชุม คณะกรรมการบริษัทมีการสนับสนุนให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมเพื่อให้รายละเอียดเพิ่มเติมในวาระการประชุมที่เกี่ยวข้อง เพื่อเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้รู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

คณะกรรมการบริษัทสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมาย ภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีที่เป็น คณะกรรมการบริษัทอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอกได้

คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัทและประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการบริษัท ซึ่งคณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้เลขานุการบริษัทได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องด้านกฎหมาย การบัญชี และการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงหลักสูตรรับรอง (certified programme) ต่างๆ ที่เลขานุการบริษัทควรเข้ารับการอบรมด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการบริษัทจะต้องทราบ ดูแลการจัดการเอกสารการประชุมคณะกรรมการบริษัท เอกสารสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการได้เปิดเผยคุณสมบัติ และประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปี และบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ

#### **หลักปฏิบัติ 4    สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร**

##### **หลักปฏิบัติ 4.1    การสรรหาและพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง**

คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนดำเนินการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรของบริษัทฯ ให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

##### การสรรหาเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้เป็นผู้พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ

คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทให้เป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมตามข้อเสนอของกรรมการผู้จัดการ/ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ที่เสนอชื่อบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

ในการได้มาซึ่งบุคคลที่จะมาเป็นคณะผู้บริหารอย่างครบถ้วนสมบูรณ์นั้น คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะต้องทบทวนและเสนอรายชื่อบุคคลที่จะมาเป็นคณะผู้บริหารตามคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้คณะกรรมการบริษัททบทวนและอนุมัติ

สำหรับบุคคลที่จะมาเป็นผู้บริหารระดับสูง รวมถึงรองประธานและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯย่อย คณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทนมีอำนาจที่จะอนุมัติข้อเสนอรายชื่อบุคคลของกรรมการผู้จัดการ/ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรายงานให้คณะกรรมการบริษัททราบตามที่กำหนด

เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องคณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง และให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารรายงาน

ผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบเป็นระยะด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### การพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคคลากร

คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการอบรมและพัฒนาแก่กรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรภายในที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งการอบรมและพัฒนาในด้านต่างๆ ที่เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

รายละเอียดการพัฒนาผู้บริหาร ปรากฏในหัวข้อ 8.5 แนวทางและรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

#### **หลักปฏิบัติ 4.2 โครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม**

คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรอื่น ๆ ทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักขององค์กรและสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว

คณะกรรมการบริษัทตามคำแนะนำของคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้อนุมัติค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้น ได้แก่ โบนัส และผลการดำเนินงานระยะยาว ได้แก่ โครงการให้สิทธิผู้บริหารในการซื้อหลักทรัพย์ของบริษัทฯ เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร (EJIP) ซึ่งมีระยะเวลา 7 ปี ตั้งแต่ปี 2559 – 2565 โดยมีการจัดสัดส่วนอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนได้คำนึงถึง ระดับค่าตอบแทนที่สูงกว่าหรือเท่ากับระดับอุตสาหกรรม และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการบริษัทดูแลให้มีการกำหนดและสื่อสารนโยบายเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับทั้งองค์กรอย่างชัดเจน

คณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีบทบาทเกี่ยวกับค่าตอบแทนและการประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนนำเสนอ ซึ่งเป็นเกณฑ์การประเมินผลงานที่จูงใจให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารให้บริหารกิจการของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว ซึ่งได้สื่อสารให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทราบเกณฑ์การประเมินเป็นการล่วงหน้า

การประเมินประธานเจ้าหน้าที่บริหารนั้นทำเป็นประจำทุกปีโดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน และนำเสนอผลการประเมินและการจ่ายค่าตอบแทนของประธานเจ้าหน้าที่บริหารต่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารได้ร่วมพิจารณาด้วยเสมอ

ประธานกรรมการซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทนจะเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาและประเด็นเพื่อการพัฒนาให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทราบ

การอนุมัติค่าตอบแทนประจำปีของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ได้พิจารณาผลประเมินการปฏิบัติหน้าที่ และปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาเห็นชอบหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารประเมินผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับหลักการประเมินดังกล่าว

สำหรับการประเมินประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ และคณะผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งฝ่ายจัดการของบริษัทฯ นั้น พิจารณาจากผลการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยได้กำหนดเป็นร้อยละของ EBITDA และวัดจากงานที่สำคัญ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง การปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งการนำผลสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนจะนำเสนอผลการประเมินการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ต่อคณะกรรมการบริษัท โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในปีปัจจุบัน ประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ผลประกอบการของธุรกิจ โดยพิจารณาจากร้อยละของ EBITDA และ FoCF เทียบกับเป้าหมายที่บริษัทฯ กำหนดจากร้อยละของ EBITDA และ FoCF ในปีนั้น ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการประเมินเปรียบเทียบ
2. ผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล โดยพิจารณาจาก 3 ปัจจัยตามหลักเกณฑ์ และเป้าหมายที่ได้ทำการตกลงไว้กับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ดังนี้
  - 2.1 งานที่สำคัญ (KPIs)
  - 2.2 ภาระหน้าที่หลัก (Critical Task)
  - 2.3 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง (Leadership Competency)

นอกจากนี้ ยังได้นำการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ มาใช้ประกอบการพิจารณาในคณะกรรมการสรรหาและพิจารณาคำตอบแทนด้วย

**หลักปฏิบัติ 5** ส่งเสริมวัฒนธรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

**หลักปฏิบัติ 5.1** การสร้างนวัตกรรม

**การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ปตท. จำกัด (มหาชน)**

บริษัทฯ ตระหนักดีถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลก และของเทคโนโลยี ซึ่งทำให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ หรือสร้างคุณค่าร่วมกันทั้งแก่กิจการ ลูกค้า คู่ค้า ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนพื้นฐานของหลักจริยธรรมที่ดีในการดำเนินธุรกิจ

โดยการสนับสนุนของคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะผู้บริหาร บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรอย่างยั่งยืนที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

**ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม และการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ หรือธุรกิจใหม่**

จากการส่งเสริมให้บริษัทฯ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม กลุ่มบริษัทปตท. จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบริษัท



ฯ ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมอันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการจัดเสวนาและประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี การนำเสนอผลงานด้านนวัตกรรมในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ (นวัตกรรมหลัก) รวมถึงการสนับสนุนการพัฒนาความคิดริเริ่มของกลุ่มพนักงานนักคิดรุ่นใหม่เพื่อค้นหารูปแบบธุรกิจใหม่ในการสร้างรายได้และเป็นกลไกที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของตลาดในโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไป (นวัตกรรมใหม่) โดยในปี 2561 บริษัทฯ ได้ก่อตั้งกลุ่มพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

### ด้านการอำนวยความสะดวกและการสนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (Innovation Infrastructure)

บริษัทฯ ตระหนักดีถึงการสร้าง สนับสนุนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างยั่งยืน โดยในการนี้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ได้เข้ามาเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงกับการกำหนดนโยบาย การบริหารและการดำเนินงานของกิจกรรมส่งเสริมนวัตกรรมต่างๆ รวมถึงการให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวกต่อพนักงานในการริเริ่ม และดำเนินโครงการนวัตกรรมต่างๆ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการศึกษาหรือวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมต่อการพัฒนาโครงการสร้างสรรค์ ให้สามารถเกิดขึ้นได้จริงในรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model)

บริษัทฯ ถือว่า นวัตกรรม เป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยสร้างคุณค่าร่วมกันให้มากขึ้นเพื่อประโยชน์แก่ธุรกิจ ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยบริษัทฯ จะมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ตลอดจนการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

### หลักปฏิบัติ 5.2 การประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ คำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อการสร้างสรรค์คุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (Create Value for all Stakeholders) อย่างต่อเนื่อง ผู้มีส่วนได้เสียต้องได้รับการดูแลจากบริษัทฯ ตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือตามข้อตกลงที่มีกับบริษัทฯ และต้องมีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างบริษัทฯ กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน ชุมชนโดยรอบสถานประกอบการ ผู้ถือหุ้น หรือนักลงทุน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ สังคม ภาครัฐ รวมถึงคู่แข่ง และผู้สอบบัญชีอิสระ และที่สำคัญต้องไม่มีการกระทำใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย และกำหนดมาตรการชดเชยกรณีผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิ

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า บริษัทฯ ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีแนวปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

#### (1) ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง

พนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นรากฐานของความสำเร็จ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บริษัทฯ มีนโยบายและแนวปฏิบัติในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกระดับอย่างยุติธรรมและเท่าเทียม โดยต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมทางธุรกิจของบริษัทฯ และปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน อันได้แก่การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นธรรม การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการไม่ใช้แรงงานผิดกฎหมาย แรงงานเด็ก และแรงงานสตรีมีครรภ์ การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความเหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การอบรมให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและส่งเสริม



ความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่น ๆ

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีนโยบายและหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน ตลอดจนนโยบายด้านการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงานโดยเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่รับทราบเสมอ อันได้แก่ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

### นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทุกคน ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการที่จะขับเคลื่อนและผลักดันให้บริษัท ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากรทุกคนถือเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ใน การที่จะเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัท พร้อมทั้งการปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามค่านิยม และ วัฒนธรรมขององค์กร โดยมีได้มุ่งหวังในเรื่องของผลสำเร็จในการทำงานเท่านั้นแต่ต้องถึงพร้อมด้วยจริยธรรมและการ ปฏิบัติงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม, ทำสิ่งถูกต้อง, กล้าคิด กล้าทำ และห่วงใย ใส่ใจอนาคตตามค่านิยมขององค์กร

ทั้งนี้บริษัท ได้กำหนดการบริหารค่าตอบแทนบนหลักการและพื้นฐานของความยุติธรรมและความเสมอภาค โดยปัจจัยที่ใช้ ในการบริหารการพิจารณาค่าตอบแทนของพนักงานประกอบไปด้วย ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน, อัตราการจ่ายของตลาดแรงงาน และความสามารถในการจ่ายของบริษัท โดยอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์งาน การประเมินค่า งาน, การสำรวจตลาดแรงงานและโครงสร้างค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือในการช่วยพิจารณา รวมทั้งการพิจารณาผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานประจำปีถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานเพื่อ สนับสนุนและเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานที่บริษัท กำหนดไว้ ทั้งนี้บริษัท จะ พิจารณาจ่ายโบนัสให้กับพนักงานทุกคนขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัท ในแต่ละปีเพื่อตอบสนองความทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตลอดปีที่ผ่านมา

นอกเหนือจากเงินเดือนและโบนัสแล้ว บริษัท ได้จัดให้มีสวัสดิการอื่นๆ แก่พนักงานทุกคนเพื่อบรรเทาภาระค่าใช้จ่ายในการ ดำรงชีพ และคงมาตรฐานการครองชีพให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจได้ เช่น เงินสหทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ, ค่าครองชีพ, รถรับส่งพนักงาน, เงินกู้ฉุกเฉิน, ประกันชีวิต, ประกันสุขภาพ, เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ทั้งนี้บริษัท ได้มีการ ทบทวนและเปลี่ยนแปลงสวัสดิการของบริษัทอยู่เป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการดำเนินชีวิตให้ สอดคล้องกับยุคสมัยมากขึ้น เช่น เปิดทางเลือกให้พนักงานสามารถเลือกประกันสุขภาพประเภทความคุ้มครองกรณีผู้ป่วย นอกแบบกำหนดจำนวนต่อครั้งต่อปี หรือแบบคุ้มครองต่อปีไม่กำหนดจำนวนครั้ง เป็นต้น

บริษัท ได้จัดให้มีการจัดอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพอยู่เสมอ รวมทั้งได้จัดให้มีโครงการร่วมทุนระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง (Employee Joint Investment Program: EJIP) อีกด้วย

### (2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

บริษัท ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยให้แก่ลูกค้า โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการปฏิบัติ ให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูล ลูกค้า การบริการหลังการขายตลอดช่วงอายุสินค้าและบริการ การติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนา ปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (sales conduct) ต้องกระทำอย่างมี ความรับผิดชอบ ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า ซึ่งมีบริบทสอดคล้องตามวิสัยทัศน์

ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย โดยพันธกิจหลักของบริษัทฯ มุ่งมั่นให้พนักงาน ผู้รับเหมา และลูกค้าทุกคนต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตามกฎระเบียบขั้นตอนการทำงาน เพื่อความปลอดภัยของทั้งตนเองและผู้อื่น ทุกกิจกรรมต้องได้รับการดำเนินการภายใต้ระบบการจัดการอาชีพอนามัยและความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยเชิงบูรณาการเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนตามแนวเจตนารมณ์ของบริษัทฯ คือ การสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย การสร้างทัศนคติที่ดีด้านความปลอดภัย และให้ฝังแน่นในกลุ่มคนขององค์กร และต้องถ่ายทอดไปสู่กลุ่มลูกค้าเพื่อให้พวกเขามีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกระบวนการต่าง ๆ ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัย และควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสาร แบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร ถ่ายทอดความรู้ เช่น เกี่ยวกับกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน การประเมินความเสี่ยงของสภาพการณ์ที่เป็นอันตรายในสถานประกอบการ การซ่อมบำรุงโซลิตอย่างไรให้เกิดความปลอดภัย ให้แก่ลูกค้าอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ ทั้งยังรณรงค์ในเรื่องการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัยสำหรับกลุ่มลูกค้าที่เป็นแฟรนไชส์ปีละสองครั้ง เพื่อให้เกิดการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีความปลอดภัยในระดับมาตรฐานสากล อีกทั้งบริษัทฯ ยังจัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลให้แก่ผู้ขนส่ง สัญลักษณ์เครื่องหมายด้านความปลอดภัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพในพื้นที่ของลูกค้าแฟรนไชส์

### (3) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการ ให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้ลูกค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตามตรวจสอบและประเมินผลลูกค้า เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน

และเพื่อเป็นการคัดสรรพันธมิตรทางธุรกิจที่มีวิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินธุรกิจในทิศทางเดียวกับบริษัทฯ จึงมีการกำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางการคัดเลือกลูกค้าอันเป็นหนึ่งในผู้มีส่วนได้เสีย จากคุณสมบัติเบื้องต้นของลูกค้าดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์
2. ความสมเหตุสมผลด้านราคาและคุณภาพ
3. นโยบายด้านการให้บริการ
4. การจัดการด้านความปลอดภัยในการทำงาน
5. การปฏิบัติให้สอดคล้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การบังคับใช้แรงงาน
6. การต่อต้านการทุจริตตีสินบน
7. การจัดหาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
8. การต่อต้านการละเมิดสิทธิมนุษยชน เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดวิธีการจัดการด้านการจัดซื้อจัดหาเชิงกลยุทธ์ และแนวทางการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การคัดสรรลูกค้าต้องเป็นไปอย่างมีศักยภาพ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบต่อระบบห่วงโซ่อุปทาน หากลูกค้ารายใดไม่ผ่านคุณสมบัติที่กำหนดไว้ บริษัทฯ จะวางแผนปฏิบัติให้แก่ลูกค้าเพื่อแก้ไขข้อจำกัดดังกล่าวให้ลุล่วงและติดตามผลประเมินความคืบหน้า พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือต่อลูกค้าเพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถและปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ ที่ขยายไปยังลูกค้า

บริษัทฯ ได้จัดทำจรรยาบรรณของคู่ค้า (SCCC Supplier Code of Conduct) เมื่อปี 2555 เพื่อกำหนดเงื่อนไขการร่วมกันทางธุรกิจ โดยคู่ค้าจะต้องลงนามตอบรับคำมั่นยืนยันการปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าวเพื่อเป็นพันธสัญญาระหว่างกันก่อนเริ่มทำธุรกิจกับบริษัทฯ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับคู่ค้า อันเป็นผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในการดำเนินธุรกิจซึ่งกันและกัน โดยในปี 2558 คณะกรรมการบริหารมีมติเห็นชอบให้มีการทบทวนนโยบายการจัดซื้อจัดหา เพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติงานจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือบริการที่สร้างความคุ้มค่าสูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดซื้อจัดหาเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นธรรม โปร่งใสในทุกขั้นตอน ทั้งการประกวดราคา การประเมินและคัดเลือกคู่ค้า และสนับสนุนให้คู่ค้าดำเนินการธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### (4) ความรับผิดชอบต่อชุมชน

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนาโครงการที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามและวัดผลความคืบหน้าและความสำเร็จในระยะยาว

บริษัทฯ มุ่งมั่นสร้างคุณค่าร่วม (Create Shared Value) และความผูกพันที่ดีต่อชุมชนรอบโรงงาน ในเขตอำเภอแก่งคอยและอำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี โดยบริษัทฯ ได้จัดกิจกรรม เข้าไปมีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนในทุกชุมชนรอบโรงงานรวมทั้งสาธารณชนโดยรวมใน 3 ด้าน ได้แก่ การส่งเสริมการศึกษา การสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนของชุมชน และการสนับสนุนการพัฒนาสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานอย่างต่อเนื่อง โดยได้กำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นทราบอย่างสม่ำเสมอ

#### (5) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการป้องกัน ลด จัดการและดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทฯ จะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน (สำหรับการผลิต ขนส่งหรือในสำนักงาน) การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟู ความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยและจัดการของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น

บริษัทฯ นำระบบบริหารงานด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม มาใช้ในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับดำเนินธุรกิจผลิตปิโตรเคมีภัณฑ์ของบริษัทฯ โดยนำระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO: 14001) มาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาสิ่งแวดล้อมควบคู่กับพัฒนาธุรกิจ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กร ลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบและพลังงาน การบำบัดมลพิษ เสริมสร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

#### (6) การแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรมบริษัทฯ มีเจตนารมณ์ที่จะดำรงการค้าขายและส่งเสริมให้มีการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม โดยบริษัทฯ จะไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการฝ่าฝืนหรือขัดต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันทางการค้า หรือที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของคู่แข่ง ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายดังกล่าวไว้ในจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์กร รวมถึงนโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายการจัดซื้อจัดจ้าง นโยบายการแข่งขันทางการค้าอย่างเป็นธรรม เป็นต้น

#### (7) การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้บริษัทฯ ประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อสาธารณะโดยเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่น ๆ และคู่ค้ามีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายด้วย

บริษัทฯ ได้ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตั้งแต่ปี 2555 และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดังอุดมการณ์ที่ไม่อนุญาตให้มีการให้สินบนหรือคอร์รัปชันอย่างเด็ดขาดมาโดยตลอด โดยในปี 2558 ได้ร่วมลงนามในคำประกาศเจตนารมณ์แนวร่วมปฏิบัติ (Collection Action Coalition) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต ซึ่งบริษัทฯ ได้ปรับปรุงและเตรียมความพร้อมของระบบระเบียบการปฏิบัติภายในให้ชัดเจนและบังคับได้จริง และมีประสิทธิภาพ จนได้รับการรับรองเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริตในปี 2560

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ

#### **หลักปฏิบัติ 5.3 การจัดสรรและการจัดการทรัพยากร**

คณะกรรมการบริษัทส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการผลิต ทรัพยากรสินทางปัญญา ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงด้านสังคมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ

คณะกรรมการบริษัทได้ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรเชิงอนุรักษ์อย่างมีประสิทธิภาพ ดูแลรักษาแหล่งทรัพยากรที่ไม่อาจทดแทนได้ และนำวัสดุทุติยภูมิ (secondary materials) กลับมาใช้ใหม่

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มั่นใจได้ว่าการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ดำเนินไปอย่างมีความรับผิดชอบ ยึดมั่นในกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินธุรกิจ โดยได้คำนึงถึงความจำเป็นและผลกระทบการนำทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ และผลกระทบต่อกันและกันในการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภท รวมถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain มาโดยตลอด โดยตระหนักว่า รูปแบบธุรกิจ (business model) ที่ต่างกัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรที่ต่างกันด้วย ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจ บริษัทฯ ต้องคำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากรบนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อและสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการได้ดูแลให้มั่นใจว่า ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจการ ฝ่ายจัดการได้มีการทบทวน พัฒนาดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ

คณะกรรมการบริษัทส่งเสริมให้มีการให้ความรู้และฝึกอบรมพนักงานในเรื่องสิ่งแวดล้อม โดยกำหนดเป็นนโยบายและเปิดเผยถึงการปฏิบัติไว้ให้เป็นที่ทราบ

#### **หลักปฏิบัติ 5.4 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร**

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีการทบทวนการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับ

ความต้องการของกิจการ โดยกำกับดูแลให้บริษัทฯ ดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยี โดยมอบหมายให้บริษัท อินทรี ดิจิตอล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยที่ประกอบธุรกิจ ผู้ให้บริการด้านเทคนิค การจัดการและพัฒนาระบบข้อมูลแก่บริษัทในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง เป็นผู้ดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทในกลุ่ม

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายในเรื่องการจัดสรรและการบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ นโยบายการใช้งานทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้ โดยได้มีการกำหนดหลัก เกณฑ์และปัจจัย ในการกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ความเร่งด่วน ในการใช้งาน งบประมาณและทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ (business model) ในการนี้ บริษัท อินทรี ดิจิตอล จำกัด ได้ให้บริการครอบคลุมตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ทางด้านเทคโนโลยีด้านสารสนเทศและดิจิทัลเพื่อให้สอดคล้องและส่งเสริมกลยุทธ์ทางธุรกิจของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจนไปถึงการดูแลและพัฒนาระบบที่มีอยู่ให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกองค์กรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมถึงการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity management) การบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (incident management) การบริหารจัดการทรัพย์สินสารสนเทศ (asset management) เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ ซึ่งบริษัท อินทรี ดิจิตอล ได้ดำเนินการอย่างยอดเยี่ยมจนได้รับประกาศนียบัตร ISO/IEC 270001:2013 ประกาศรางวัลการบริหารข้อมูลความปลอดภัยยอดเยี่ยม จาก Bureau Veritas Certification (Thailand) Ltd. ซึ่งครอบคลุมระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ในการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งป้องกัน มิให้มีการนำข้อมูลไปใช้ในทางมิชอบ หรือมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต

## **หลักปฏิบัติ 6**   ดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

### **หลักปฏิบัติ 6.1**   ระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (confidentiality) เพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลรั่วไหล การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information) นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน ปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้อัตราผลตอบแทนมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล การประกอบธุรกิจของบริษัทฯ มีการปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในประเทศและในระดับสากล จึงได้กำหนดให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การ

ดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการดำเนินงาน ลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจว่ามีมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างสมเหตุสมผล

คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง กลั่นกรองในการพิจารณาเพื่ออนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การระบุความเสี่ยง (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (compliance risk) ที่ได้พิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน ซึ่งได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และมีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญในการติดตามและประเมินผลประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับสัญญาเตือนภัยล่วงหน้าและดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### **หลักปฏิบัติ 6.2 การจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ**

คณะกรรมการบริษัทได้จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบทุกคนเป็นกรรมการอิสระ มีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดบทบาทหน้าที่คณะกรรมการตรวจสอบไว้ในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ (Charter of Audit Committee) (รายละเอียดปรากฏตามหลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล บทบาทหน้าที่ของบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย) ซึ่งครอบคลุมหน้าที่ตามที่ระบุในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 แล้ว

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เชื้ออำนาจให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล การได้หารือร่วมกับผู้สอบบัญชี การแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใดมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบได้ อีกทั้งได้จัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาและให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

ทั้งนี้ รายละเอียดเรื่องการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ปรากฏในข้อ 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง



### หลักปฏิบัติ 6.3 การจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์

คณะกรรมการบริษัทได้ติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูลและโอกาสของบริษัทฯ และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ในลักษณะที่ไม่สมควร

#### การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและการดูแลการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information) นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนที่ปรึกษาภายนอกที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

เพื่อปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในเรื่องมาตรการป้องกัน กรณีที่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive self-dealing) คณะกรรมการบริษัท ได้กำหนดเป็นนโยบายการกำหนดวันห้ามซื้อขายหุ้นบริษัท (Blackout Period Policy) ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุงเป็น นโยบายการใช้ข้อมูลภายในและการซื้อขายหลักทรัพย์ (Insider Trading Policy) ห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนบุคคลที่ส่วนรู้ข้อมูลภายในทำการซื้อหรือขายหุ้นของบริษัทฯ ในช่วง 30 วัน ก่อนวันเผยแพร่ข้อมูลงบการเงิน และข้อมูลสำคัญทางการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่าไม่มีการแสวงหาประโยชน์จากข้อมูลที่ยังมิได้มีการเปิดเผยต่อสาธารณชนอันจะนำไปสู่การเอาเปรียบบุคคลภายนอก และกรรมการและผู้บริหารต้องแสดงรายงานและจัดส่งรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ฯ ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ภายใน 3 วันนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลง และแจ้งให้เลขานุการบริษัททราบเพื่อจัดทำสรุปจำนวนหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารเป็นรายบุคคลให้แก่คณะกรรมการบริษัททราบในการประชุม คณะกรรมการบริษัททุกครั้ง และเปิดเผยข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์ดังกล่าวในรายงานประจำปี โดยได้แจ้งบทลงโทษหากมีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายและข้อกำหนดดังกล่าวด้วย

นโยบายข้างต้นยังเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติตามจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ ในเรื่องการใช้ทรัพย์สิน และข้อมูลของบริษัทฯ อีกด้วย

จรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ กำหนดเรื่องการใช้ข้อมูลภายในว่า “การนำเอาข้อมูลภายในจากเอกสารข้อมูลที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะ มาใช้ประกอบต่อการตัดสินใจของนักลงทุนในการซื้อ ขาย หรือถือครองหลักทรัพย์บริษัทฯ เป็นเรื่องที่ไม่จริยธรรมและผิดกฎหมาย และส่งผลให้มีการดำเนินการทางวินัยและทางอาญา”

หากมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการใช้ข้อมูลภายใน ให้ปรึกษาฝ่ายกฎหมายและกิจการบริษัท บริษัทฯ จะมีการทบทวนรายชื่อบุคคลภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน กำหนดแนวทางการรักษาข้อมูลภายใน และทำการแจ้งแนวทางและนโยบายข้างต้นให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ และติดตามผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริษัทได้ให้มีการทบทวนรายชื่อผู้ที่ใช้ข้อมูลภายในซึ่งเป็นบุคคลที่รับรู้และถือครองข้อมูลสำคัญและที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณะให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และทำการแจ้งแนวทางและนโยบายข้างต้นให้ทุกคนในองค์กร

ไม่ว่าจะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติและได้ตระหนักถึงบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามนโยบายและข้อกำหนดดังกล่าวด้วย โดยติดตามผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

สรุปรายงานข้อมูลการถือครองหลักทรัพย์โดยกรรมการและผู้บริหาร ปี 2560 และ ปี 2561 มีดังนี้

การถือหุ้น บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โดยกรรมการและผู้บริหาร

รายชื่อคณะกรรมการ/ผู้บริหาร	31 ธันวาคม 2561			31 ธันวาคม 2560			รวม จำนวนหุ้น เพิ่ม/(ลด) ระหว่างปี (หุ้น)
	จำนวนหุ้น (หุ้น)		สัดส่วน การถือหุ้น ร้อยละ	จำนวนหุ้น (หุ้น)		สัดส่วน การถือหุ้น ร้อยละ	
	กรรมการ/ ผู้บริหาร	คู่สมรส และ บุตรที่ยัง ไม่บรรลุนิติภาวะ		กรรมการ/ ผู้บริหาร	คู่สมรส และ บุตรที่ยัง ไม่บรรลุนิติภาวะ		
กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร							
1. นายพอล ไชนซ์ ฮูเกนโทเบลอร์	-	-	-	-	-	-	-
2. นายชัชชน รัตนรักษ์	-	-	-	-	-	-	-
3. นายวันชัย โตสมบุญ	89,723	-	0.0301	81,887	-	0.0275	7,836
4. นางสาวนพพร ตีรวัฒนกุล	-	-	-	-	-	-	-
5. นายพงศ์พิณิต เตชะคุปต์	-	-	-	-	-	-	-
6. นายเดวิด อเล็กซานเดอร์ นิวบิกกิง	-	-	-	-	-	-	-
7. ดร. (กิตติมศักดิ์) ฮาราลด์ ลิงค์	38,483	-	0.0129	31,221	-	0.0105	7,262
8. นายเต็ง เว อัน เอเดรียน	-	-	-	-	-	-	-
9. ดร.สุณีย์ ศรีไชยชนะสุข	-	-	-	-	-	-	-
10. นายประดาป พิบูลสงคราม	-	-	-	-	-	-	-
11. นายชรินทร์ สัจจญาณ	-	-	-	-	-	-	-
กรรมการที่เป็นผู้บริหาร							
12. นายศิวัะ มหาสันทนะ	211,992	-	0.0711	207,504	-	0.0696	4,488
ผู้บริหาร							
13. นายมนตรี นิธิกุล	13,522	-	0.0045	11,407	-	0.0038	2,115
14. นายจันดانا ลียานาเก	18,613	-	0.0062	15,704	-	0.0053	2,909
15. นางสาวอนุดตรา พานโพธิ์ทอง	-	-	-	-	-	-	-
16. นายพอล โจเซฟ เฮย์ส	-	-	-	-	-	-	-
17. นายอมรศักดิ์ ไตรส	14,196	-	0.0048	16,692	-	0.0056	2,496

หมายเหตุ สัดส่วนการถือหุ้นของปี 2560 และ ปี 2561 คำนวณจากทุนจดทะเบียน 2,980 ล้านบาท ซึ่งเรียกชำระแล้ว 2,980 ล้านบาท

## การทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์

นอกจากการควบคุมดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายในแล้ว การดูแลเรื่องการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง คณะกรรมการบริษัทจึงได้ดูแลให้มีการจัดการและติดตามรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ รวมทั้งดูแลให้มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการและ



การเปิดเผยข้อมูล ตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียต้องไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ ได้กำหนดเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ว่า “ความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นสถานการณ์ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว จากการกระทำของเรา ทั้งด้านการเงินหรือรูปแบบอื่น แต่ผลประโยชน์ดังกล่าวส่งผลกระทบหรือขัดแย้งกับผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ พนักงานควรหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่พนักงานคิดว่าอาจเป็นการขัดผลประโยชน์ หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และพนักงานควรรายงานให้หัวหน้างานทราบเพื่อแก้ไขสถานการณ์อย่างเหมาะสมและโปร่งใส”

ทั้งนี้ บริษัทฯ กำหนดแนวทางปฏิบัติให้บุคลากรที่เป็นผู้เกี่ยวข้องกับการอนุมัติหรือตัดสินใจสิ่งซึ่งมีหน้าที่เปิดเผยข้อมูลที่ตนหรือญาติของตนเข้าทำธุรกรรมกับบริษัทฯ และ/หรือบริษัทย่อยในรอบระยะ 12 เดือนที่ผ่านมา การเปิดเผยข้อมูลนี้ต้องทำปีละ 1 ครั้ง การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวนี้สามารถกระทำโดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนนั้น ได้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว และบริษัทฯ พบว่าพนักงานมีความตระหนักมากขึ้นในเรื่องความโปร่งใส และการไม่ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ขัดต่อผลประโยชน์ของบริษัทฯ

#### การรายงานการมีส่วนได้เสีย

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดแนวปฏิบัติให้กรรมการต้องรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วยทุกครั้ง และคณะกรรมการบริษัทยังได้ดูแลให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ และงดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น นอกจากนี้กรรมการและผู้บริหารจะต้องรายงานการมีส่วนได้เสียของตนเองและผู้เกี่ยวข้องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงและส่งรายงานให้เลขานุการบริษัทจัดทำรายงานสรุปให้คณะกรรมการทราบในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัททุกครั้งด้วย

#### หลักปฏิบัติ 6.4 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

บริษัทฯ ได้ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตั้งแต่ปี 2555 และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรดังอุดมการณ์ที่ไม่อนุญาตให้มีการให้สินบนหรือคอร์รัปชันอย่างเด็ดขาดมาโดยตลอด และในปี 2558 ได้ร่วมลงนามในคำประกาศเจตนารมณ์แนวร่วมปฏิบัติ (Collection Action Coalition) ของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต และได้ประกาศนียบัตรรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต จากโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต (CAC) เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2560

ก่อนได้รับการรับรองฐานะสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต บริษัทฯ ได้ปรับปรุงและเตรียมความพร้อมของระบบระเบียบการปฏิบัติภายในให้ชัดเจนและบังคับได้จริงและมีประสิทธิภาพ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้มีมติอนุมัตินโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันภายใต้กรอบของจรรยาบรรณทางธุรกิจฉบับปรับปรุงที่ผ่านการพิจารณาถ้อยแถลงและนำเสนอโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยงแล้ว และเพื่อให้นโยบายนี้มีผลบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้กำหนดแนวทางในการติดตามผลการปฏิบัติการป้องกันการมีส่วนเกี่ยวข้องกับการคอร์รัปชัน ดังนี้

- 1) กำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน รวมถึงบุคคลใด ๆ ที่เป็นตัวแทน มีหน้าที่รับผิดชอบและปฏิบัติตามนโยบายนี้อย่างเคร่งครัด

- 2) กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของการบันทึกข้อมูลทางการเงิน และมาตรการควบคุมภายใน โดยให้หน่วยงานบันทึกบัญชีทำหน้าที่ควบคุมดูแล ทวนสอบเอกสารหลักฐานแสดงเหตุผลทางธุรกิจในการจ่ายเงินให้แก่บุคคลภายนอกอย่างเคร่งครัด เช่น ห้ามมิให้มีการบันทึกรายการลับนอกบัญชี ห้ามการปกปิดรายการจ่ายที่มีขอบ
- 3) กำหนดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในทำหน้าที่ในการตรวจสอบระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ และทำหน้าที่ประเมินความเสี่ยงเรื่องการทุจริต ตรวจสอบการแสดงผลข้อมูลที่ไม่สอดคล้องต่อความเป็นจริง และพฤติกรรมที่อาจนำไปสู่การทุจริตเป็นประจำทุกปี ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง และทุกหน่วยงานภายในบริษัทฯ เพื่อนำเสนอรายงานการประเมินผลต่อผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัทตามลำดับ เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการควบคุมต่อไป
- 4) หากกระบวนการเสาะหาข้อเท็จจริงพบว่า ข้อมูลตรวจสอบ หรือข้อร้องเรียนมีมูลเหตุอันเชื่อว่า มีการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงฝ่าฝืน การกระทำผิดกฎหมายหรือจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ คณะทำงานกลั่นกรองจะเสนอแนวทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง เห็นสมควรเพื่อให้เกิดการตรวจสอบข้อเท็จจริง ผู้ร้องเรียนหรือแจ้งเบาะแสดจะสามารถมั่นใจได้ว่า การรายงานหรือแจ้งเบาะแสดตามช่องทางดังกล่าวปลอดภัยและเป็นความลับ ความเป็นอิสระ และโปร่งใส คณะทำงานกลั่นกรองเป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการธรรมาภิบาลและความเสี่ยง เพื่อกำหนดหน้าที่ในการกลั่นกรอง และจัดตั้งทีมงานเสาะหาข้อเท็จจริง รวมทั้งสรุปรายละเอียดของเหตุดังกล่าวเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการธรรมาภิบาลความเสี่ยง และกำกับดูแลกิจการ และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาข้อเสนอแนะ และดำเนินการแก้ไขเยียวยาหรือดำเนินการทางกฎหมายสำหรับการกระทำความผิดดังกล่าวต่อไป
- 5) บริษัทฯ จัดให้มีการสื่อสารแนวทางต่อต้านการให้สินบนและคอร์รัปชันอย่างเป็นทางการเป็นประจำสม่ำเสมอทั้งผ่านการฝึกอบรมและแบบผ่านสื่อออนไลน์ อีกทั้งการฝึกอบรมในเรื่องนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันนี้ยังถูกบรรจุให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ และรวมถึงสื่อสารกับบรรดาผู้ขายสินค้า หรือผู้ให้บริการผู้รับเหมา คู่ค้า นับตั้งแต่เริ่มก่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจ จากนโยบายและแนวปฏิบัติดังกล่าว ซึ่งทำให้บริษัทฯ มั่นใจ ได้ว่า บริษัทฯ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตและห้ามจ่ายสินบนเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจที่มีกระบวนการประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน มีแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลและควบคุมดูแลเพื่อป้องกันและติดตามความเสี่ยงจากการทุจริตคอร์รัปชัน มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่ชัดเจน และมีการจัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งการจัดให้คณะกรรมการตรวจสอบและผู้สอบบัญชีภายนอก สอบทานความครบถ้วนเพียงพอของกระบวนการด้วย

(รายละเอียดของนโยบายการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันสามารถดูได้จากเว็บไซต์ของบริษัทฯ

<http://www.siamcitycement.com>)

### **หลักปฏิบัติ 6.5 กลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแสด**

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้มีกลไกและกระบวนการจัดการ โดยมีการบันทึก ติดตามความคืบหน้า แก้ไขปัญหา และรายงานข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย และดูแลให้มีการจัดช่องทางเพื่อการรับข้อร้องเรียนที่มีความสะดวกและมีมากกว่าหนึ่งช่องทาง รวมทั้งเปิดเผยช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนไว้ใน website และรายงานประจำปี

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในกรณีที่มีการชี้เบาะแส โดยได้กำหนดให้มีช่องทางในการแจ้งเบาะแส รวมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล การดำเนินการ และรายงานต่อคณะกรรมการ รวมทั้งดูแลได้ให้มีมาตรการคุ้มครองที่เหมาะสมแก่ผู้แจ้งเบาะแสที่แจ้งเบาะแสดด้วยเจตนาสุจริต

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing Policy) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถรายงานและแจ้งเบาะแสดการกระทำความผิด หรือการฝ่าฝืนกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ อาทิเช่น การทุจริตงบประมาณ การติดสินบน และคอร์รัปชัน การลักทรัพย์ การทุจริตประพฤติดมิชอบ การบันทึกผิดทางบัญชี การใช้ทรัพย์สินและข้อมูลบริษัท ในทางที่ผิด การฝ่าฝืนนโยบายเกี่ยวกับการให้หรือรับของกำนัล การเลี้ยงรับรอง เพื่อให้มีการตรวจสอบข้อมูลร้องเรียนตามกระบวนการหาข้อเท็จจริง และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการ ธรรมชาติและความเสี่ยง อีกทั้งยังได้กำหนดกลไกสำหรับคุ้มครองผู้รายงานและแจ้งเบาะแสดรวมถึงผู้ถูกร้องเรียนด้วย

ช่องทางการรายงานของ INSEE Speak Up มี 4 ช่องทาง ดังนี้

1. สายด่วน: 001800 441 0657
2. Email: inseespeakup@expolink.co.uk
3. เว็บไซต์: [wrs.expolink.co.uk/inseespeakup](http://wrs.expolink.co.uk/inseespeakup) และ
4. แอปพลิเคชัน: "SpeakingUp" รหัสการเข้าถึง: InseeSpeakup

กระบวนการดังกล่าวจึงเป็นช่องทางและขั้นตอนที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถรายงานหรือร้องเรียนในเรื่องที่อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท หรือที่ถูกละเมิดสิทธิ ต่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีผู้รับเรื่องร้องเรียน มีกระบวนการสอบสวน มีการรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท มีกระบวนการจัดการเรื่องที่ยื่นร้องเรียน มีนโยบายหรือแนวทางในการปกป้องพนักงานหรือผู้รายงานหรือแจ้งเบาะแสดอย่างชัดเจน มีการพัฒนาขั้นตอนการสืบหาข้อเท็จจริงในแต่ละเบาะแสที่ได้รับแจ้ง และจัดให้มี INSEE Speak Up Ambassador เพื่อเป็นตัวแทนของบริษัทในการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแสดต่างๆ นอกจากนี้ ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแจ้งข้อร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริษัทได้ที่ [companysecretary@siamcitycement.com](mailto:companysecretary@siamcitycement.com)

บริษัท มีความมุ่งมั่นที่จะดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูงในเรื่องของการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังคำมั่นว่าบริษัท จะเป็นองค์กรที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีจริยธรรม และความโปร่งใส เช่นนี้ การแจ้งเหตุการณ์ที่ไม่เหมาะสม หรือฝ่าฝืนจรรยาบรรณทางธุรกิจนั้น สามารถช่วยให้บริษัท มั่นใจว่าบุคลากรของบริษัท ได้รับการคุ้มครองจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม

## **หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล**

### **หลักปฏิบัติ 7.1 การจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ**

คณะกรรมการบริษัทมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

บริษัท เปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องอย่างโปร่งใส ครบถ้วนและทันเวลา ทั้งในส่วนข้อมูลทางการเงินและที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน เช่น ผลงานของบริษัท ในรอบปีที่ผ่านมาของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย นโยบาย

การกำกับดูแลกิจการ นโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และนโยบายสิ่งแวดล้อมและสังคม และการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ ตามมาตรฐานและกฎข้อบังคับที่กำหนดโดย ก.ล.ต. และ ตลท. โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูลมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจำนวนเพียงพอ โดยบุคลากรดังกล่าวหมายรวมถึงผู้บริหารสูงสายงานบัญชีและการเงิน ผู้จัดทำบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เลขานุการบริษัท และนักลงทุนสัมพันธ์

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้มีกระบวนการจัดทำรายงานทางการเงินที่มีคุณภาพ และมั่นใจได้ว่าข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีอิสระ และต้องมีการรายงานความรับผิดชอบต่อกรรมการต่อรายงานทางการเงินครบถ้วนรายงานของผู้สอบบัญชีอิสระที่ได้รับความเห็นชอบจากสำนักงาน ก.ล.ต. ในรายงานประจำปี โดยในการให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินนั้น คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาปัจจัย เรื่องผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ความเห็นของผู้สอบบัญชีในรายงานทางการเงิน และข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน รวมทั้งข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีผ่านการสื่อสารในช่องทางอื่น ๆ ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของบริษัทฯ แล้ว

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งรวมถึงการเงิน รายงานประจำปี แบบ 56-1 สะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งสนับสนุนให้บริษัทฯ จัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (management discussion and analysis หรือ MD&A) เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว และในกรณีที่มีการเปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะกรรมการรายนั้นต้องดูแลให้การเปิดเผยในส่วนของตนมีความครบถ้วนถูกต้อง

### **หลักปฏิบัติ 7.2 สภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้**

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของกิจการและมีการรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยร่วมกับฝ่ายจัดการเพื่อหาทางแก้ไขโดยเร็วหากเริ่มมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

### **หลักปฏิบัติ 7.3 การแก้ไขปัญหาทางการเงิน**

ในการอนุมัติการทำรายการใดๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติคณะกรรมการต้องมั่นใจได้ว่าการทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการสภาพคล่องทางการเงินหรือความสามารถในการชำระหนี้

คณะกรรมการบริษัทต้องดูแลให้มั่นใจได้ว่ากิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหาหรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ และติดตามอย่างใกล้ชิด และดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงเจ้าหนี้ ตลอดจนติดตามการแก้ไขปัญหา โดยให้ฝ่ายจัดการรายงาน สถานะอย่างสม่ำเสมอ และคณะกรรมการบริษัทจะต้องมั่นใจได้ว่าการพิจารณาตัดสินใจใดๆ ในการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบริษัทฯ ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดจะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

#### หลักปฏิบัติ 7.4 การจัดทำรายงานความยั่งยืน

คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน การปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการเคารพสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล ซึ่งได้กำหนดไว้เป็นนโยบายและเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้ข้อมูลที่เปิดเผยเป็นเรื่องที่สำคัญและสะท้อนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืนอยู่เสมอ

คณะกรรมการบริษัทได้กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญต่อการทำหน้าที่ “ผู้แถลงข่าว” ของบริษัท โดยต้องเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ เข้าใจธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ค่านิยมและสามารถสื่อสารกับตลาดทุนได้เป็นอย่างดี ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่นี้ต้องทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง จึงได้กำหนดให้ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เป็นผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลต่อบุคคลภายนอก

คณะกรรมการบริษัทได้จัดทำนโยบายหรือแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ (Disclosure Policy) และนโยบายหรือแนวปฏิบัติการสื่อสาร (Communication Policy) และจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับ “นักลงทุนสัมพันธ์” (Investor Relations หรือ IR) เพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ลงทุน นักลงทุนสถาบัน นักลงทุนทั่วไป นักวิเคราะห์ และภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสให้สามารถเข้าพบผู้บริหารของบริษัทฯ ได้ตามความเหมาะสม เป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว โดยข้อมูลที่เปิดเผยต้องถูกต้อง ไม่ทำให้สำคัญผิด และเพียงพอต่อการตัดสินใจของนักลงทุน และต้องมั่นใจได้ว่าการสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกเป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน ทันเวลา ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ปกป้องข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กรในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

ในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุน บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมและโปร่งใส ผู้ถือหุ้นจะได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน และได้รับความสะดวกในการศึกษาสารสนเทศของบริษัทฯ และที่สำคัญในการประชุมผู้ถือหุ้นจะต้องไม่มีการเพิ่มวาระการประชุม หรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญใด ๆ โดยไม่แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า

ในการสร้างสัมพันธ์กับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสีย บริษัทฯ มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับนักลงทุนสัมพันธ์ ผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนดูแลจัดกิจกรรมอย่างเหมาะสมอยู่เสมอ เช่น การเยี่ยมชมกิจการ และการทำกิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (รายละเอียดสามารถดูได้จาก หัวข้อ “ความรับผิดชอบต่อสังคม” ของรายงานประจำปี)

#### หลักปฏิบัติ 7.5 ผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์

ในปี 2561 ได้มีการพบปะนักลงทุนรายย่อย นักลงทุนสถาบัน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ โดยได้มีการทำความเข้าใจว่ารายไตรมาส นอกจากนั้นยังมีการให้ข้อมูลทางโทรศัพท์และมีการตอบข้อซักถาม และการเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของ

บริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ และในกรณีที่นักลงทุนต้องการติดต่อสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทฯ สามารถติดต่อได้ที่ช่องทางต่อไปนี้

ที่อยู่ ฝ่ายการเงินและการควบคุม  
บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)  
199 อาคารคอลลัมน์ทาวเวอร์ ชั้น 11  
ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย  
เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110  
โทรศัพท์ +66 2 797 7165  
อีเมล kasem.makrailer@siamcitycement.com

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดทิศทางและสนับสนุนงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เช่น การจัดให้มีหลักปฏิบัติในการให้ข้อมูล นโยบายหรือหลักปฏิบัติการจัดการข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของนักลงทุนสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สม่ำเสมอ เช่น การพบปะนักวิเคราะห์เกี่ยวกับผลประกอบการของบริษัทฯ การทำจดหมายข่าวเพื่อนำเสนอฐานะการเงินของบริษัทฯ เป็นต้น

#### **หลักปฏิบัติ 7.6 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล**

นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของ ตลท. แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีแล้ว คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ ที่ [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com) ซึ่งมีการปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอและครบถ้วนตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน

#### **หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น**

##### **หลักปฏิบัติ 8.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ**

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น (รวมถึงผู้ถือหุ้นประเภทสถาบัน) อย่างเท่าเทียมกัน โดยบริษัทฯ ต้องไม่กระทำการอันเป็นการละเมิดหรืออิทธิพลของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ มีนโยบายในการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิพื้นฐานตามกฎหมายและส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น อันได้แก่ การเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ไม่ว่าด้วยตนเองหรือโดยการมอบฉันทะ การเลือกตั้งหรือถอดถอนกรรมการ การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ ทุกรูปแบบ และการแต่งตั้งผู้สอบบัญชี และเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ เช่น การจัดสรรเงินปันผล การกำหนดหรือแก้ไขข้อบังคับและหนังสือบริคณห์สนธิ การลดทุนหรือเพิ่มทุน และการอนุมัติรายการพิเศษ เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ ประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของกิจการ ได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมและผ่านการพิจารณา และ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการบริษัทดูแลสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดให้มี หลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถ



เสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการบริษัทจะพิจารณาบรรจุเรื่องที่ผู้ถือหุ้นเสนอเป็นวาระการประชุม ซึ่งหากกรณีคณะกรรมการบริษัทปฏิเสธเรื่องที่ผู้ถือหุ้นเสนอบรรจุเป็นวาระต้องแจ้งเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ อีกทั้งได้กำหนดให้มีกระบวนการในการที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถมีส่วนร่วมในการสรรหา และแต่งตั้งกรรมการ ซึ่งได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิเสนอชื่อบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการเป็นผู้ถือหุ้นคนหนึ่งหรือหลายคนซึ่งถือหุ้นและมีสิทธิออกเสียงนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่า 14,900,000 หุ้น (คิดเป็นร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ) ซึ่งเป็นจำนวนหุ้นที่ต่ำมาก อันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเลือกตั้งกรรมการที่เป็นอิสระเพื่อดูแลผลประโยชน์แทนตนได้ โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า 3-4 เดือนก่อนวันประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น รวมทั้งได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้า และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ด้วย

สำหรับการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นปี 2562 คณะกรรมการบริษัทได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเพิ่มวาระการประชุม ชื่อบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการ และส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ในระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2561 – 15 มกราคม 2562 โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้าที่ชัดเจน และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ <https://www.siamcitycement.com/th/investor/annual> ทั้งนี้ ไม่มีผู้ถือหุ้นส่งคำถามที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมแต่อย่างใด

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้นได้มีกำหนดวาระการประชุมไว้เป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดูแลให้บริษัทฯ แจ้งกำหนดการประชุมพร้อมระเบียบวาระและความเห็นของคณะกรรมการต่อ ตลาด และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ก่อนวันประชุมนานเพียงพอ ซึ่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารที่เกี่ยวข้องได้จัดทำเป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ และเผยแพร่พร้อมกับฉบับภาษาไทย

## **หลักปฏิบัติ 8.2 การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้น**

คณะกรรมการบริษัทดูแลให้บริษัทฯ มีการให้ข้อมูล วัน เวลา สถานที่ และวาระการประชุม โดยมีคำชี้แจงและเหตุผลประกอบในแต่ละวาระระบุในหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นและ/หรือในเอกสารประกอบวาระการประชุม โดยไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสของผู้ถือหุ้นในการศึกษาสารสนเทศของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการบริษัทได้ดูแลหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นต้องประกอบด้วย

- (1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น
- (2) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ
- (3) วัตถุประสงค์และเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอ ซึ่งรวมถึง
  - ก. วาระอนุมัติจ่ายปันผล - นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้งดจ่ายปันผล ควรให้เหตุผลและข้อมูลประกอบเช่นกัน
  - ข. วาระแต่งตั้งกรรมการ - ระบุ ชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไปที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาประเภทของกรรมการที่เสนอและในกรณีที่

เป็นการเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัทฯ

- ค. วาระอนุมัติคำตอบแทนกรรมการ – นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดคำตอบแทนของกรรมการ แต่ละตำแหน่งและคำตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่นๆ
- ง. วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี - ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น

(4) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด

(5) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่น ๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียง สิทธิของหุ้น แต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทฯ เสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนเข้าประชุมเอกสารประกอบการมอบฉันทะและแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

การกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม ได้คำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น เป็นช่วงเวลาการประชุมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการอภิปราย และสถานที่จัดประชุมที่สะดวกต่อการเดินทาง มีระบบขนส่งมวลชนเข้าถึงและเพียงพอให้ผู้ถือหุ้นสามารถเดินทางเข้าร่วมการประชุมได้อย่างสะดวก

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลไม่ให้มีการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุม หรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นจนเกินควร และได้ดูแลให้จัดส่งหนังสือมอบฉันทะไปพร้อมหนังสือเชิญประชุม อีกทั้งเผยแพร่หนังสือเชิญประชุมและหนังสือมอบฉันทะบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com)) เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีทางเลือกและได้รับการอำนวยความสะดวกจากบริษัทฯ ในกรณีที่ไม่สามารถเข้าประชุมได้ด้วยตนเอง โดยไม่ได้กำหนดให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะต้องนำเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งได้จัดเตรียมอาคารแถมมิให้แก่ผู้ถือหุ้นในการมอบฉันทะด้วย

คณะกรรมการบริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองได้ สามารถมอบฉันทะให้แก่กรรมการอิสระของบริษัทฯ หรือบุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทนตนได้ โดยสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะแบบ ข และเสนอชื่อกรรมการอิสระมากกว่า 1 คน เพื่อเป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม รวมถึงผู้ถือหุ้นประเภทสถาบัน เข้าร่วมประชุม จึงได้จัดให้มีการติดต่อประสานงานระหว่างบริษัทฯ กับผู้ถือหุ้นประเภทสถาบันและ/หรือคัสโตเดียน (custodian) ที่เป็นผู้รับฝากและดูแลหุ้นให้นักลงทุนต่างประเทศในการตรวจสอบรายชื่อ จำนวนหุ้น และเอกสารประกอบการมอบฉันทะก่อนการประชุม เพื่อลดระยะเวลาในการตรวจสอบเอกสารในวันประชุม

คณะกรรมการบริษัทได้ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น โดยบริษัทฯ ได้นำระบบคอมพิวเตอร์และระบบ Barcode มาใช้ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงอย่างเต็มที่



ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัทฯ จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ได้

เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ กรรมการในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมและในฐานะผู้ถือหุ้นจะไม่สนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

คณะกรรมการบริษัทกำหนดให้กรรมการทุกคน รวมทั้งคณะผู้บริหารและกรรมการบริษัทย่อยที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้

บริษัทฯ ดำเนินการประชุมอย่างโปร่งใสและมีกลไกที่สามารถตรวจสอบได้ ก่อนเริ่มการประชุม ประธานมอบหมายให้เลขานุการบริษัท แจ้งจำนวนและสัดส่วนผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะหลักเกณฑ์และวิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง ให้ที่ประชุมทราบ รวมทั้งการจัดสรรเวลาอย่างเหมาะสมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น และในรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้มีการบันทึกคำถามคำตอบและผลคะแนนในแต่ละวาระว่ามีผู้ถือหุ้นเห็นด้วย คัดค้าน และงดออกเสียงเป็นอย่างไร รวมถึงมีการบันทึกการขอร้องกรรมการผู้เข้าร่วมประชุมและกรรมการที่ลาประชุมด้วย

ก่อนการลงคะแนนเสียงในแต่ละวาระ ประธานเปิดให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็น ให้คำแนะนำ หรือซักถาม ประธานคณะกรรมการและสมาชิกคณะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ตอบคำถาม พิจารณาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ถือหุ้นเพื่อดำเนินการต่อไปตามเหมาะสม

ในกรณีที่วาระใดมีหลายรายการ ประธานที่ประชุมได้จัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละรายการ เช่น ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลในวาระการแต่งตั้งกรรมการ การลงคะแนนเสียงดำเนินการตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ผู้ถือหุ้นมีอิสระในการอนุมัติ ปฏิเสธ หรืองดเว้นการออกเสียงในแต่ละเรื่องของวาระ ในกรณีปกติถือตามคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมและออกเสียง หนึ่งหุ้นนับเป็นหนึ่งเสียง ในกรณีที่นับคะแนนได้เท่ากัน ประธานที่ประชุมมีสิทธิออกเสียงชี้ขาด

คณะกรรมการบริษัทสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ และส่งเสริมให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระให้ที่ประชุมทราบพร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงาน

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน โดยได้ดูแลให้บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยระบุผลการออกเสียงลงคะแนนในแต่ละวาระ แยกประเภทคะแนนเสียงเป็น “เห็นด้วย” “ไม่เห็นด้วย” และ “งดออกเสียง” โดยจัดส่งในรูปแบบจดหมายข่าวไปยังตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ภายในวันเดียวกัน หลังจากการประชุมผู้ถือหุ้นเสร็จสิ้น

รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นมีการบันทึกการชี้แจงขั้นตอนการลงคะแนน และวิธีการแสดงผลคะแนนให้ที่ประชุมทราบก่อนดำเนินการประชุม รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นตั้งประเด็น หรือซักถาม มีการบันทึกคำถามคำตอบ และผลการลงคะแนนในแต่ละวาระว่ามีผู้ถือหุ้น เห็นด้วย คัดค้าน และงดออกเสียงอย่างไร รวมทั้งมีการบันทึกการขอร้องกรรมการผู้เข้าร่วมประชุมและกรรมการที่ลาประชุมด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้การจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 14 วัน นับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยดูแลให้รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบนที่ข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม และสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ไม่เข้าร่วมการประชุม
- (2) วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นชอบ ไม่เห็นชอบ งดออกเสียง) ของแต่ละวาระ
- (3) ประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุมที่สำคัญ

## 9.8 การปฏิบัติตามหลักกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ

การปฏิบัติตามหลักกำกับดูแลกิจการที่ดีในเรื่องอื่น ๆ ในเรื่องการปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้น การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกกลุ่ม อย่างเท่าเทียมกัน บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ มี ดังนี้

1. โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทฯ ไม่มีการถือหุ้นไขว้หรือการถือหุ้นแบบปิรามิดในกลุ่มบริษัทฯ และไม่มีโครงสร้างแบบกลุ่มธุรกิจที่มีการทำรายการระหว่างกันในลักษณะที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์
2. บริษัทฯ มีหุ้น free float เกินกว่าร้อยละ 15 ของหุ้นที่ออกแล้วทั้งหมด
3. บริษัทฯ เปิดเผยการถือหุ้นของกรรมการและผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อมไว้ในรายงานประจำปีทุกปี และคณะกรรมการของบริษัทฯ ไม่มีการถือหุ้นรวมกันเกินร้อยละ 25 ของหุ้นที่ออกแล้วทั้งหมด
4. คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้บริษัทฯ เปิดเผยโครงสร้างผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใสโดยแจกแจงกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่และสัดส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อยของบริษัทฯ ได้อย่างชัดเจน อีกทั้งมีการเปิดเผยการถือหุ้นของกรรมการและผู้บริหารทั้งทางตรงและทางอ้อมไว้ในรายงานประจำปีทุกปี
5. ในกรณีที่มีการซื้อคืนหุ้นของบริษัทฯ บริษัทฯ จะไม่ละเลยต่อการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
6. บริษัทฯ ไม่มีการกีดกันหรือสร้างอุปสรรคในการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกัน
7. บริษัทฯ ไม่ละเลยต่อการเปิดเผยถึงข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholders agreement) ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อบริษัทฯ หรือผู้ถือหุ้นรายอื่น (ถ้ามี)
8. ปัจจุบันบริษัทฯ มีหุ้นประเภทเดียว คือหุ้นสามัญ ในการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
9. ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ไม่มีรายการที่เป็นการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บริษัทที่ไม่ใช่บริษัทย่อย
10. กรรมการและผู้บริหารของบริษัทฯ ไม่มีประวัติการถูกลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์
11. ในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ไม่มีกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การทำรายการระหว่างกัน หรือหลักเกณฑ์การซื้อขายหลักทรัพย์
12. บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนหนึ่งของรายงานประจำปี โดยมีการเปิดเผย GRI Index
13. แนวทางการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียด้านต่าง ๆ เช่น
  - (1) คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลให้มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยในสถานที่ทำงาน และเปิดเผยสถิติการเกิดอุบัติเหตุหรืออัตราการหยุดงานหรืออัตราการเจ็บป่วยจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

## (2) การกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติในการไม่ละเมิดต่อเจ้าหนี้

คณะกรรมการบริษัทให้ความสำคัญต่อภาระความรับผิดชอบที่มีต่อเจ้าหนี้ทุกกลุ่ม บริษัทฯ ยึดมั่นในการดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างความเชื่อถือ และเป็นธรรมให้แก่เจ้าหนี้ โดยมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติต่อเจ้าหนี้ ดังนี้

1. ปฏิบัติตามพันธสัญญา และเงื่อนไขการชำระหนี้ต่าง ๆ ที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด และครบถ้วน ทั้งในแง่การชำระคืนเงินกู้ และดอกเบี้ยตามกำหนดเวลา ดูแลหลักทรัพย์ค้ำประกัน รวมถึงภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้น
2. บริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสม เพื่อให้เจ้าหนี้นั้นมั่นใจในฐานะการเงิน และความสามารถในการชำระหนี้ที่ดีของบริษัทฯ
3. หากเกิดกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อหนึ่งข้อใดได้ หรือตามที่ตกลงไว้ บริษัทฯ จะแจ้งให้เจ้าหนี้ทราบล่วงหน้าโดยไม่ปกปิดข้อเท็จจริง เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหา

## (3) การเคารพลิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการเคารพลิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่น โดยมีนโยบายให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานและบุคคลอื่นใดที่กระทำการในนามของบริษัทฯ เคารพและปกป้อง และหลีกเลี่ยงการล่วงละเมิดสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่น ขณะเดียวกัน กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลอื่นใดที่กระทำการในนามของบริษัทฯ จะต้องปกป้องและตรวจสอบดูแลทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัทฯ เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดไว้ในหลักในการปฏิบัติ “จรรยาบรรณทางธุรกิจ” ขององค์กร รวมถึงกำหนดไว้ในนโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายการใช้งานทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม นโยบายการจำแนกชั้นความลับและการจัดการข้อมูล เป็นต้น

## 14. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของบริษัทที่ไม่ใช่การเงิน

เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและได้รับความพึงพอใจสูงสุดในบริการ บริษัทฯ จัดให้มีศูนย์บริการอินเทอร์เน็ตที่ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสินค้าและบริการ รวมถึงการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา การบริการหลังการขาย รวมถึงรับข้อร้องเรียนต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหา และจัดให้มีกระบวนการบริหารจัดการเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คือจัดให้มีการสำรวจวัดผลของคุณภาพบริการต่อความผูกพันระยะยาวของลูกค้า (Net Promoter Score หรือ NPS) เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานและการให้บริการเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าให้สูงขึ้น และความรู้สึกโดยรวมว่าจะสนับสนุนบริษัทฯ ต่อไปหรือไม่ ในระดับใด ลูกค้าของบริษัทฯ จึงมั่นใจได้ว่า การบริการหลังการขาย การดูแลใกล้ชิดต่อคุณภาพสินค้า ทำให้สินค้าของบริษัทฯ เข้าไปอยู่ในใจของลูกค้า จนเกิดความภักดีต่อตราสินค้าของบริษัทฯ จากระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score หรือ NPS) ของปี 2561 ซึ่งรักษาระดับที่ดีอย่างต่อเนื่อง

โปรดดูรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวชี้วัดด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในเว็บไซต์ของบริษัทฯ

## 10. การพัฒนาอย่างยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคม

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินธุรกิจตลอดระยะเวลา 49 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน โดยยึดมั่นแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างคุณค่าร่วมให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกฝ่าย รวมถึงการสร้างคุณค่าให้กับสังคม ตลอดจนสิ่งแวดล้อม โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลที่ดีในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งบริษัทฯ เชื่อว่าจะเป็นรากฐานของการเจริญก้าวหน้าและเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน

บริษัทฯ ได้มีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ไว้เป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน ทั้งหมด 7 ประการสำคัญ ดังนี้

1. การประกอบกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เคารพในสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติอย่างเท่าเทียมเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อาทิ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน
2. การดูแลพนักงานและเคารพสิทธิมนุษยชนอย่างเท่าเทียมกัน ตามหลักสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน และกฎหมายแรงงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การดูแลและใส่ใจในลูกค้า (Customer) และผู้จัดหาสินค้า (Supplier) โดยรับฟังความคิดเห็น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์ ความผูกพันกับผู้จัดหาสินค้าอย่างยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างมูลค่าร่วมกัน
4. ความใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการปกป้องสิ่งแวดล้อม และลดผลกระทบกับสิ่งแวดล้อม และชุมชน โดยยึดมาตรฐานสูงสุดในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
5. การใส่ใจในชุมชนและการพัฒนาสังคม โดยการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ในทุกชุมชนในพื้นที่ประกอบกิจการ และสาธารณชนโดยรวม
6. การกำกับดูแลและรายงาน ให้มีการติดตามดูแลและรายงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน รวมถึงทางด้านสังคม ให้สาธารณชนรับทราบทางช่องทางต่าง ๆ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และนำข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาพิจารณา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
7. การต่อต้านทุจริต และคอร์รัปชัน โดยจะดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และมีจรรยาบรรณ รวมถึงการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด

### การให้ความสำคัญและการส่งเสริมความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ เชื่อว่า การได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้มีส่วนได้เสียสำคัญถือเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยบริษัทฯ กำหนดให้มีช่องทางการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดกว้างและสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล ความคิดเห็น และความผูกพันที่ดีต่อกันอันจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ดังต่อไปนี้

- รากฐานสำคัญให้ธุรกิจของเราดำเนินงานได้อย่างเข้มแข็ง
- ทำให้ธุรกิจสามารถกำหนดนโยบาย แผนงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการทำงาน หรือในการแก้ไขปัญหา
- ช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของธุรกิจ และสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้มีการกำหนด และวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการสื่อสารสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย สำคัญไว้เป็นแนวทาง และมีการนำข้อมูล ความเห็นของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น มาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ และ กิจกรรมทางธุรกิจให้มีความเหมาะสมมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ


โดยสรุปบริษัทฯ มีเป้าหมายและแนวทางการสร้างความผูกพันกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ดังนี้



### ลูกค้า

ตอบสนองทุกความต้องการเพื่อเป็นส่วนหนึ่ง  
ของความเข้าใจลูกค้า


- แนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ**
- การสำรวจความคิดเห็นลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
  - การจัดการประชุมกลุ่มย่อย และการเยี่ยมเยียนลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
  - การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร การทำธุรกิจด้วยระบบออนไลน์ เพื่อความสะดวกรวดเร็ว และประสิทธิภาพมากขึ้น
  - การพัฒนาผลิตภัณฑ์



### พนักงาน

ดูแลพนักงานให้มีความสุขและปลอดภัยที่  
สถานที่ทำงาน ควบคู่กับความเป็นอยู่ที่ดี ตลอดจนโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน

- แนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ**
- การพัฒนาให้พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงและมีความสุข
  - การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการสื่อสารแบบสองทางในองค์กร
  - พัฒนาสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมความปลอดภัยในการทำงาน
  - สำรวจความคิดเห็นพนักงานเป็นประจำ



### ผู้ถือหุ้น

ดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาลพร้อมไป  
กับการเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนให้กับ  
องค์กร

- แนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ**
- การประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี
  - การสื่อสาร และการจัดกิจกรรมสาธารณะ  
รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรม CSR  
หรือด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ อย่าง  
สม่ำเสมอ



### ชุมชน

ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อชุมชน  
ทั้ง CSR-in Process คือ การป้องกันหรือ  
ลดผลกระทบจากการดำเนินงานที่มีต่อ  
ชุมชนรวมถึงการให้การสนับสนุนการ  
พัฒนาอย่างยั่งยืนต่าง ๆ ของชุมชน หรือ  
ที่เรียกว่า CSR-After Process อย่าง  
ต่อเนื่อง

- แนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ**
- การสำรวจความคิดเห็นชุมชนอย่าง  
ต่อเนื่องเป็นประจำ
  - การพัฒนาช่องทางการสื่อสาร ทั้งที่เป็นทาง  
การและไม่ใช่เป็นทางการ
  - การเปิดให้ผู้นำชุมชน และประชาชนเข้า  
เยี่ยมชมโรงงาน
  - ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการ  
พัฒนาและบริหารโครงการสำคัญต่างๆ
  - การจัดตั้งกองทุนพัฒนาชุมชนและ  
สิ่งแวดล้อม ตลอดจนคณะกรรมการ  
ที่ปรึกษา (Advisory Panel) ด้านการ  
สร้างสัมพันธภาพกับชุมชน



### ผู้จัดหาสินค้า และบริการ

ส่งเสริมความร่วมมือ และให้การสนับสนุน  
ที่ต่อเนื่องกัน เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ และ  
ความเจริญก้าวหน้าเติบโตไปด้วยกัน

- แนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ**
- การประกาศนโยบายและจรรยาบรรณ  
ของผู้จัดหาสินค้าและบริการ (Supplier  
Code of Conduct)
  - การประกาศนโยบายการจัดหาอย่าง  
ยั่งยืน และการนำไปปฏิบัติ (Sustainable  
Procurement & Guidelines)
  - การจัดประชุมเพื่อการสื่อสารที่ดี และ  
การฝึกอบรมพัฒนาด้านต่างๆ



### ภาคราชการ และองค์กรภายนอก

การปฏิบัติตามกฎหมาย และการให้ความ  
ร่วมมือกับภาครัฐบาล ตลอดจนมองหา  
โอกาสในการมีส่วนร่วมให้การสนับสนุน  
กิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์  
ต่อสังคมและประเทศชาติ

- แนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ**
- ศึกษากฎหมาย และการดำเนินงานทุก  
ด้านให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของ  
กฎหมาย
  - การเข้าร่วมประชุม สัมมนา แลกเปลี่ยน  
ข้อคิดเห็นกับทางราชการพร้อมกับการ  
ให้การสนับสนุนในการจัดนิทรรศการ  
หรือสัมมนาต่าง ๆ
  - การมีส่วนร่วมสนับสนุน หรือดำเนิน  
โครงการเพื่อสังคม ประเทศชาติของ  
ทางราชการ หรือองค์กรภายนอกต่างๆ  
เช่น มูลนิธิชัยพัฒนา



### สื่อมวลชน

เพื่อให้สื่อมวลชนต่าง ๆ มีความเข้าใจที่ถูกต้อง  
การดำเนินงานของธุรกิจ รวมถึงนโยบาย  
และโครงการสำคัญต่าง ๆ ทำให้สามารถสื่อสาร  
ได้ถูกต้อง และเหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้เสีย  
และสังคมโดยทั่วไป

- แนวทางการสร้างความผูกพันที่สำคัญ**
- การสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ผลการ  
ดำเนินงาน และความก้าวหน้าในโครงการ  
สำคัญต่าง ๆ ให้กับสื่อมวลชนอย่าง  
สม่ำเสมอ
  - การเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนเข้าพบ  
ผู้บริหาร เยี่ยมชมโรงงาน รวมถึงการทำ  
กิจกรรมเพื่อสังคม และสิ่งแวดล้อมร่วมกัน  
อยู่เสมอ



## การดำเนินธุรกิจด้วยหลักธรรมาภิบาลที่ดี

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีในการดำเนินธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนพยายามอย่างเต็มที่ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย ในช่วงปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีการพัฒนาการบริหารจัดการและส่งเสริมธรรมาภิบาลที่สำคัญ ดังนี้

### ผลการประเมินมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ ระดับ “ดีเลิศ” เป็นปีที่ 3

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับผลการประเมินมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการ ระดับ “ดีเลิศ” ติดต่อกันเป็นปีที่ 3 จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

### การเป็นสมาชิกแนวร่วมปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (CAC - Collective Action Coalition against corruption)

บริษัทฯ ได้รับการรับรองให้เป็นสมาชิก “แนวร่วมปฏิบัติในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน” เป็นระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่วันที่ 18 สิงหาคม 2560 ถึงวันที่ 18 สิงหาคม 2563 โดยในปี 2561 บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญในการสื่อสารและจัดอบรมเกี่ยวกับนโยบายการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน โดยมุ่งเน้นให้พนักงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่และดำเนินธุรกิจกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างโปร่งใส

### คู่มือจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Business Conduct) ให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจตามกฎหมาย

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้บังคับใช้คู่มือจรรยาบรรณทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องกับบริษัทในกลุ่มบริษัท ทั้งในประเทศไทยและในภูมิภาค เช่น ศรีลังกา เวียดนาม บังกลาเทศ และอินโดนีเซีย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดอบรมคู่มือจรรยาบรรณทางธุรกิจให้กับพนักงานที่เข้าใหม่ในทุกระดับ เพื่อให้พนักงานเข้าใจถึงแนวปฏิบัติในการทำธุรกิจกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม และเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานของบริษัทฯ จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

และเพื่อเป็นการสนับสนุนความมุ่งมั่นในการให้บริการแก่ลูกค้าและการทำงานร่วมกับพันธมิตรของบริษัทฯ ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต บริษัทฯ ได้มีการกำหนดนโยบาย “No-Gift Policy” โดยขอความร่วมมือจากพนักงานและผู้บริหารของบริษัทฯ ปฏิเสธการรับของขวัญ ของที่ระลึก หรือผลประโยชน์อื่นใด และในกรณีที่ได้มีการรับของมา พนักงานจะต้องรายงานการรับของในช่องทาง “E-Gift Disclosure” เพื่อแสดงความโปร่งใสของพนักงานเอง

### ช่องทางร้องเรียนและแจ้งเบาะแสในระดับภูมิภาค (INSEE Speak Up)

ในปี 2561 บริษัทฯ ยังคงดำเนินการให้บริการช่องทางร้องเรียนและแจ้งเบาะแส ที่เรียกว่า “INSEE Speak Up” ครอบคลุมในทุกประเทศที่บริษัทฯ มีการดำเนินการอยู่ ช่องทาง INSEE Speak Up ให้บริการโดยบุคคลภายนอกที่เป็นอิสระ และมีการจัดตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองข้อร้องเรียนที่เป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร เพื่อตรวจสอบ วิเคราะห์ และสอบสวนเรื่องที่มีการร้องเรียนเข้ามา เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน การกำกับดูแล และวัฒนธรรมของบริษัทฯ



## การควบคุมกำกับดูแล

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของการควบคุมกำกับดูแล ในการปฏิบัติตามกฎระเบียบในประเทศไทย และบริษัทย่อยในต่างประเทศ นอกเหนือไปจากการจัดระบบการควบคุมกำกับดูแลแล้ว บริษัทฯ ได้ทำรายงาน Compliance Dashboard และความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้กับคณะกรรมการตรวจสอบอีกด้วย

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้านการควบคุมกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามแนวทาง นโยบาย และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่จะมีการฝ่าฝืนกฎหมาย

## โครงการสนับสนุนพัฒนาการของสังคม และชุมชนที่สำคัญในปี 2561

บริษัทฯ มีนโยบายให้ความสำคัญกับการสนับสนุนพัฒนาการของสังคมโดยภาพรวม ทั้งในระดับประเทศและระดับชุมชน โดยรอบหน่วยผลิตในพื้นที่ต่าง ๆ ที่บริษัทฯ ได้เข้าไปดำเนินการ โดยบริษัทฯ จะศึกษาความต้องการ ความคาดหวังของสังคม และชุมชน และนำมากำหนดโครงการความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งที่เป็นกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการดำเนินธุรกิจ (CSR-In Process) รวมถึงกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ (CSR-After Process) โดยอาศัยองค์ความรู้ ความชำนาญ และทรัพยากรของบริษัทฯ เป็นเครื่องมือสำคัญในการให้การสนับสนุน เพื่อให้สังคมและชุมชน มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีการพัฒนาของชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งโครงการต่าง ๆ ของเราส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นโครงการระยะยาวต่อเนื่อง ภายใต้แนวคิด “เพื่อโลกน่าอยู่ คุ้มหัวใจสีเขียว”

## โครงการสนับสนุนพัฒนาการของสังคมในระดับประเทศ (CSR at Large)

### ● โครงการโรงเรียนสีเขียว (INSEE Green School)

ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 9 เพื่อสนับสนุนพัฒนาการด้านการศึกษาให้กับสังคมไทย โดยบริษัทฯ ได้ร่วมมือกับกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน ในการปรับปรุง หรือสร้างสถานศึกษาให้กับเด็ก เยาวชนในพื้นที่ห่างไกลความเจริญ และเพื่อสนองแนวพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ซึ่งในปี 2561 บริษัทฯ ได้เริ่มทำการก่อสร้างสถานศึกษาแห่งใหม่ที่บ้านห้วยปุม อำเภอเชียงคำ จังหวัดพะเยา โดยมุ่งหวังให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพแก่เด็กในชุมชน และเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนในการดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม โดยอาคารเรียนที่บ้านห้วยปุมนี้ ถือเป็นอาคารเรียนแห่งที่ 31 ในช่วงระยะเวลา 9 ปีของโครงการโรงเรียนสีเขียว และตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของโครงการฯ มีเด็กที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ห่างไกลความเจริญมากกว่า 50,000 คน ที่ได้รับประโยชน์ด้านการศึกษาจากโครงการนี้

### ● สวนมิ่งมงคล เฉลิมพระชนมพรรษา 84 พรรษา (INSEE Green Park)

บริษัทฯ ได้จัดสร้างสวนมิ่งมงคลฯ ขึ้นบนพื้นที่ดินของบริษัทฯ ติดกับถนนมิตรภาพ อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เนื่องในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษาครบ 7 รอบ 84 พรรษา ในวันที่ 5 ธันวาคม 2554 และเพื่อสะท้อนถึงปรัชญาสำคัญในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่ใส่

ใจถึงเรื่องชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันสวนมิ่งมงคลฯ ได้ช่วยสร้างคุณค่าให้กับประชาชนในท้องถิ่นในการนำสินค้า OTOP มาจำหน่ายเพื่อเพิ่มรายได้ เป็นสวนสาธารณะให้ประชาชนได้ออกกำลังกายและทำกิจกรรมสันทนาการต่าง ๆ เป็นจุดพักรถให้กับประชาชนที่เดินทาง ตลอดจนเป็นสวนสาธารณะต้นแบบด้านความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ถือเป็นห้องเรียนสีเขียวที่ช่วยให้ความรู้ และส่งเสริมจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับประชาชน และเยาวชนทั่วไป โดยสวนมิ่งมงคลฯ ถือเป็นสวนสาธารณะต้นแบบ ได้รับรางวัล Thailand Energy Awards จากกระทรวงพลังงาน และ ASEAN Energy Awards ในปี 2558 ระดับดีเด่นด้านอนุรักษ์พลังงาน ประเภทอาคารสร้างสรรค์ เพื่อการอนุรักษ์พลังงานอาคารออกแบบ สำหรับภูมิอากาศร้อนชื้น (Tropical Building)

- **โครงการ อินทรีปะการัง สร้างสรรค์อย่างยั่งยืน (INSEE Artificial Reef)**

เป็นโครงการที่กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง ร่วมกับกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการฟื้นฟูระบบนิเวศและทรัพยากรสัตว์น้ำตามแนวชายฝั่งทะเล ให้ความอุดมสมบูรณ์ขึ้น ด้วยการนำคอนกรีตที่เหลือคั้นจากลูกค้านำขึ้นรูปเป็นบ้านปะการังเทียม ตามแนวคิด CSR ที่เรียกว่าการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value หรือ CSV) เพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้งด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ช่วยคืนความสมบูรณ์ให้กับท้องทะเลไทย ช่วยความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของอาชีพประมงชายฝั่ง และยังช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมในการจัดการเศษคอนกรีตเหลือใช้ด้วยการนำไปฝังกลบอีกด้วย โดยในต้นปี 2561 บริษัทฯ ได้ทำการส่งมอบและวางบ้านปะการังเทียมลงในทะเลบริเวณเกาะมันนอก จ.ระยอง จำนวน 200 แห่ง

- **โครงการ “อินทรีผู้เชี่ยวชาญ แบ่งปันความรู้” (INSEE Share) ประกอบไปด้วย 2 กิจกรรมหลัก ๆ คือ**

- **“อินทรีห่วงใย...ปลอดภัยไปด้วยกัน” (INSEE Safety First)**

ด้วยบริษัทฯ มีมาตรฐานการจัดการด้านความปลอดภัยเป็นที่ยอมรับในระดับสากล รวมถึงมีพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน จึงจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติด้านความปลอดภัยในการทำงานให้กับแรงงานไทยและกลุ่มนักศึกษาอาชีวศึกษาในวิทยาลัยเทคนิคต่าง ๆ ให้ความรู้ความเข้าใจในความปลอดภัยระดับพื้นฐาน รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกด้านความปลอดภัย ไม่เฉพาะในสถานที่ทำงานเท่านั้น แต่รวมถึงการปฏิบัติตนที่บ้าน และบนท้องถนน โดยเฉพาะในปี 2561 นี้ได้มีการเสริมความรู้เรื่องกฎหมายอาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่แรงงานควรรู้ ซึ่งมีผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วกว่า 3,000 คน ณ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน และวิทยาลัยเทคนิคต่าง ๆ ในหลายจังหวัดของประเทศ

- **“การฝึกทักษะการติดตั้งผนังไม้คอนวูด” (Conwood Wall - Deck Installation Training)**

การอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และได้ฝึกปฏิบัติการติดตั้งผนังไม้คอนวูด เพื่อเสริมทักษะฝีมือให้มีความเชี่ยวชาญ จำนวน 18 ชั่วโมง ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับวุฒิบัตรร่วมระหว่างบริษัทฯ กับกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน สร้างโอกาสในการมีงานทำ และเพิ่มรายได้ให้แก่กลุ่มผู้ที่มีรายได้น้อย สนองตอบต่อนโยบายภาครัฐ ในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานของประเทศไทยด้านสาขา

วิชาชีพก่อสร้างอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับฝีมือแรงงานไทย ทั้งนี้ มีช่างและแรงงานไทยที่ผ่านการอบรมในปี 2561 ไปแล้วกว่า 300 คน

- **โครงการสนับสนุนการแข่งขันทักษะวิชาชีพสาขาช่างก่อสร้างทักษะงานปูน และงานคอนกรีต**

บริษัทฯ ได้ให้การสนับสนุนการแข่งขันทักษะวิชาชีพช่างก่อสร้าง สาขางานปูน และงานคอนกรีต ทั้งในระดับภูมิภาค และระดับชาติของวิทยาลัยเทคนิคในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อย่างต่อเนื่องมากกว่า 20 ปี มีนักศึกษาเข้าร่วมการแข่งขันในเวทีนี้มากกว่า 30,000 คน โดยมุ่งหวังยกระดับทักษะงานปูน และงานคอนกรีตของนักศึกษาให้มีมาตรฐานทัดเทียมระดับสากล โดยในปี 2561 บริษัทฯ ได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการแข่งขัน รวมทั้งผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ และของรางวัลรวมมูลค่ากว่า 800,000 บาท สำหรับการแข่งขันทั้งในระดับภูมิภาค และระดับประเทศ ในปีนี้ผู้เข้าแข่งขันจะได้มีโอกาสทดลองใช้งานปูนซีเมนต์ชนิดใหม่ของบริษัทฯ ทำให้ผู้เข้าแข่งขันได้รู้จักวัสดุและการใช้งานเพื่อเป็นทางเลือกมากขึ้น คือ ปูนไฮโดรลิคซีเมนต์ หรือ ปูนอินทรีเพชรพลัส

- **กิจกรรม ชมรมโลกน่าอยู่หัวใจสีเขียว (Green Heart Club)**

บริษัทฯ ได้สนับสนุนให้มีการจัดตั้งชมรมโลกน่าอยู่หัวใจสีเขียว (Green Heart Club) ตั้งแต่ปี 2555 เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งการที่พนักงานมีจิตอาสาได้ไปร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ นอกจากจะได้ความภาคภูมิใจที่ได้ทำประโยชน์ให้แก่สังคมและชุมชนแล้ว ยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และความผูกพันกันในระหว่างพนักงาน และระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยมีการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมของชมรมฯ ปีละ 4 ครั้ง ทั้งนี้ มีกิจกรรมที่ได้จัดในปี 2561 คือ กิจกรรม “อินทรีอาสาด้วยใจสร้างให้ด้วยรัก” เป็นกิจกรรมสร้างฝายเขตป่าชุมชน ณ สำนักสงฆ์พูนางนาค จังหวัดสุพรรณบุรี กิจกรรม “จิตอาสาทำนาอินทรี” ให้พนักงานได้ร่วมกันปลูกข้าวแบบปลอดสารพิษที่สวนมิ่งมงคลฯ จังหวัดสระบุรี กิจกรรม “อินทรีอาสาทำดี” โดยพนักงานได้ร่วมกันเทคอนกรีตเพื่อทำทางเดินเข้าโรงเรียน พร้อมทั้งให้ความรู้แก่นักเรียนเกี่ยวกับขยะ และการคัดแยก ณ โรงเรียนวัดทองเลื่อน จังหวัดอ่างทอง และกิจกรรมสุดท้ายสำหรับปี 2561 คือกิจกรรม “Green Heart Run & Ride” กิจกรรมเพื่อพนักงานที่ชื่นชอบการออกกำลังกายด้วยการวิ่ง และปั่นจักรยาน ในเส้นทางสวนมิ่งมงคลฯ – ศูนย์ศึกษาธรรมชาติและสัตว์ป่าสระบุรี นอกจากได้ออกกำลังกายแล้ว พนักงานยังได้ร่วมกันอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วยการปลูกป่า สร้างฝาย และทำแนวกันไฟป่าอีกด้วย

- **โครงการอินทรีเพื่อความยั่งยืน 2018 (INSEE Care 2018)**

บริษัทฯ ได้จัดให้มีโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับพนักงานที่รับผิดชอบงานด้าน CSR และงานชุมชนสัมพันธ์ของทุกบริษัทในกลุ่มปูนซีเมนต์นครหลวง เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็นระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของทุกบริษัทในกลุ่มปูนซีเมนต์นครหลวง จะเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนั้นยังได้รับความรู้ใหม่ๆ ให้ทราบถึงพัฒนาการของงาน CSR และทิศทางในอนาคตเพื่อปรับแนวคิดและกลยุทธ์ในการทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณค่าร่วมสูงสุดทั้งกับชุมชน สังคมและองค์กร นอกจากนั้นยังมีการไปศึกษาดูงานด้านการพัฒนาชุมชนผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนที่คั่งบางกะเจ้า

อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการสนับสนุนการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม

### โครงการสนับสนุนพัฒนาการของสังคมในระดับชุมชน โดยรอบหน่วยผลิต (Community Relations)

บริษัทฯ ตระหนักดี ถึงการให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันที่ดีกับชุมชนโดยรอบของหน่วยผลิตที่บริษัทฯ ตั้งอยู่ โดยมุ่งดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสนับสนุนพัฒนาการของชุมชนให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยในปี 2561 ได้มีการดำเนินโครงการสำคัญอย่างต่อเนื่อง และโครงการที่พัฒนาขึ้นใหม่ โดยมุ่งเน้นแนวทางการพัฒนาชุมชนบนหลักพื้นฐานของการมีส่วนร่วม

และในปี 2561 นี้ โรงงานในกลุ่มปูนอินทรีที่จังหวัดสระบุรี ทั้งโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ทุกโรงงาน โรงงานผลิตอินทรีมอร์ต้า และโรงงานอินทรี อีโคไซเคิล บริษัท สยามซีดี พาวเวอร์ จำกัด (โรงไฟฟ้าจากถ่านหิน) ทุกโรงงานได้รับรางวัล CSR-DIW Continuous Award 2018 จากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม นับเป็นความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญของบริษัทในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง

โดยสรุปในปี 2561 มีการดำเนินโครงการสนับสนุนพัฒนาการของชุมชนที่สำคัญ ดังนี้

- **โครงการหมู่บ้านสีเขียว (INSEE Green Village)**

เป็นโครงการต่อเนื่องที่ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2554 โดยได้มีการขยายผลโครงการภายใต้บริบทและความต้องการของหมู่บ้านที่แตกต่างกันออกไป กิจกรรมประกอบด้วย การอบรมให้ความรู้“สีเขียว” การปลูกต้นไม้เพิ่มพื้นที่สีเขียว การจัดการระบบน้ำดื่ม น้ำใช้ การคัดแยกขยะและจัดตั้งธนาคารขยะของหมู่บ้าน ในปี 2561 ได้ขยายกิจกรรมเพิ่มเติมที่หมู่บ้านที่ 1 ในกิจกรรม “เรือนเพาะชำกล้าไม้เพื่อการฟื้นฟูเมืองแร่ ปูนอินทรี” โดยมีกลุ่มเยาวชนหมู่บ้านที่ 1 เป็นผู้ดำเนินการ ผลผลิตจากกิจกรรมนี้จะป้อนให้แก่ฝ่ายเหมืองวัตถุดิบของปูนอินทรี ซึ่งเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ชุมชนได้อีกทางหนึ่ง กิจกรรม “บ้านน่าอยู่ คู่ผักปลอดสาร” ได้ดำเนินการที่หมู่บ้านที่ 4 และ 5 ตำบลทับกวาง มีผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 30 ครอบครัว เป็นการส่งเสริมการออกแบบพื้นที่ใช้สอยที่มีจำกัดเพื่อจัดทำแปลงปลูกผักสวนครัว ปลอดสารพิษ พร้อมนำวัสดุเหลือใช้มาดัดแปลงตกแต่งแปลงปลูก นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรม “ครอบครัวนักอนุรักษ์” ซึ่งดำเนินการที่ หมู่ที่ 2 ตำบลทับกวาง โดยร่วมมือกับบริษัท สยาม ซีดีพาวเวอร์ จำกัด ให้ความรู้และแนวคิดเรื่องการลดใช้พลังงานไฟฟ้าในครัวเรือนจากการปรับพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน โดยจัดการประกวดการลดใช้ไฟฟ้า ซึ่งในระยะที่ 1 นี้ ครอบครัวที่เข้าร่วมกิจกรรมนี้ สามารถลดค่าไฟฟ้าได้ถึงร้อยละ 37 ตลอดระยะเวลา 4 เดือน

- **โครงการอินทรีค่ายเยาวชนทับกวาง**

โครงการพัฒนาเยาวชนเริ่มต้นในปลายปี 2556 โดยปูนอินทรีเปิดโครงการค่ายเยาวชนเพื่อให้ความรู้แก่เยาวชนทับกวางอายุระหว่าง 9 – 20 ปี เพื่อสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและทำกิจกรรมสีเขียว ผ่านกระบวนการเรียนรู้ เกิดเป็นเครือข่ายเยาวชนตำบลทับกวาง โดยในปี 2561 ได้ดำเนินกิจกรรมค่ายเยาวชนจำนวนสองค่าย ได้แก่ ค่ายเยาวชนทับกวางจิตอาสา เพื่อเปิดพื้นที่ให้เยาวชนได้แสดงความคิดเห็นและร่วมออกแบบกิจกรรมพัฒนาชุมชนตามศักยภาพและความสามารถของตน มีเยาวชนสนใจเข้าร่วมกิจกรรม 80 คน และค่าย

เยาวชนรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อให้ความรู้ สร้างเสริมจิตสำนึกและความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่กลุ่มเยาวชน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานปฐิณธิณธิณในการร่วมถ่ายทอดความรู้และปลูกฝังวัฒนธรรมหัวใจสีเขียว (Green Heart) มีเยาวชนเข้าร่วมค่ายนี้ 78 คน

- **กองทุนพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ตำบลทับกวาง บมจ. ปฐิณธิณธิณธิณธิณ (กพปน)**  
เป็นโครงการที่ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องและยังเข้าปีที่ 10 กพปน. เป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นและดำเนินงานในรูปแบบของคณะกรรมการร่วม โดยมีกรรมการภาคประชาชนที่มาจากการเลือกตั้ง เพื่อเข้ามาบริหารจัดการเงินกองทุนพัฒนาชุมชนในเขตตำบลทับกวาง ที่บริษัทฯ จัดสนับสนุนให้รายปี กรรมการกองทุนที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากแต่ละหมู่บ้าน จะทำหน้าที่ในการประสานงาน จัดทำประชาคมในแต่ละหมู่บ้านเพื่อจัดทำโครงการพัฒนาชุมชน โดยมีคณะกรรมการจากภาครัฐและจากบริษัทฯ เข้าร่วมด้วย โครงการสำคัญๆ ที่ดำเนินการในปี 2561 นี้ ประกอบไปด้วย โครงการด้านการดูแลและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของชุมชน การปรับภูมิทัศน์ของชุมชน โครงการด้านการพัฒนาการศึกษา ส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรมและประเพณีของชุมชน รวมทั้งการสนับสนุนครอบครัวผู้เสียชีวิตในลักษณะฌาปนกิจสงเคราะห์
- **โครงการอบรมและพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษสำหรับนักเรียนประถมศึกษา**  
ด้วยความร่วมมือกับโรงเรียนนานาชาติและมหาวิทยาลัยในพื้นที่ จัดครูอาสาสมัครชาวต่างชาติสอนเสริมวิชาภาษาอังกฤษรายสัปดาห์ ให้แก่นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 ใน 8 โรงเรียนเขตตำบลทับกวางและตำบลบ้านป่า อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี รวมนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการกว่า 300 คน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการช่วยยกระดับความรู้ความสามารถด้านภาษาต่างประเทศให้แก่นักเรียน

#### แผนงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Roadmap)

จากการศึกษาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ที่มีต่อธุรกิจของเราในประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน รวมถึงการพิจารณาเปรียบเทียบ ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่มุ่งเน้นของอุตสาหกรรมปฐิณธิณธิณในระดับโลก บริษัทฯ ได้กำหนดหัวข้อสำคัญด้านความยั่งยืนที่มุ่งเน้นทั้งหมด 6 หัวข้อ และมีเป้าหมายในระยะยาว ในช่วงปี 2552 ถึงปี 2563 เพื่อที่จะสร้างคุณค่าร่วมด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ในช่วงที่ผ่านมา แผนงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยรวมของบริษัทฯ มีความก้าวหน้าไปในทิศทางที่น่าพอใจ แม้ว่าในบางหัวข้อจะมีผลงานต่ำกว่าแผนงานที่กำหนด อันเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่มีความท้าทายมากขึ้น และยากต่อการควบคุม อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ และพัฒนาให้แผนงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนของเรา มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

- **การลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ**  
บริษัทฯ มีอัตราการปลดปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ในปี 2561 เท่ากับ 695 กิโลกรัมต่อตันซีเมนต์ ซึ่งเป็นปีที่บริษัทฯ มีผลงานการลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศดีขึ้นจากในช่วงปีที่ผ่านมา มาอย่างมีนัยสำคัญ โดย

มีสาเหตุสำคัญจากการที่บริษัทฯ สามารถใช้เชื้อเพลิงทดแทน (Alternative Fuels) ได้มากขึ้น จากโครงการรีไซเคิลขยะพลาสติกจากหลุมฝังกลบขยะชุมชน (RDF Project) มาใช้เป็นเชื้อเพลิงทดแทน และสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งมาจากนวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการส่งเสริมการใช้งานมากขึ้น เรียกว่า ปูนซีเมนต์ไฮดรอลิก (Hydraulic Cement) ซึ่งมีอัตราส่วนผสมของปูนเม็ด (% Clinker Factor) ที่ลดลง ทำให้มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยที่มีคุณสมบัติในการใช้งานที่ดีขึ้น

โดยสรุปรวม ผลงานการลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์สู่อากาศ ตั้งแต่ปีฐาน 2550 ที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถลดได้แล้ว 55 กิโลกรัมต่อตันซีเมนต์ หรือลดลงแล้วร้อยละ 7.3 ถึงแม้ว่ายังห่างจากเป้าหมายที่ต้องการให้ลดลงร้อยละ 20 ภายในปี 2563 อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่น ใส่ใจดำเนินงานเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

- **การส่งเสริมจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

บริษัทฯ ได้กำหนดแนวคิด “โลกน่าอยู่ ใจดีสีเขียว” (Green Heart) เพื่อรณรงค์กิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ได้แก่ พนักงาน ชุมชน ลูกค้า คู่ค้า มาตั้งแต่ ปี 2552 ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี จนเป็นผลให้บริษัทฯ เป็นผู้ผลิตปูนซีเมนต์รายแรกของประเทศไทย ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรมสีเขียว ระดับ 5 “เครือข่ายสีเขียว” (Green Industry Level 5 - Green Network) สำหรับทุกโรงงานผลิตตั้งแต่ปี 2557 และได้มีการดำเนินงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนได้รับการตรวจประเมินเพื่อต่ออายุมาตรฐานอุตสาหกรรมระดับที่ 5 ในปี 2561 และได้รับการรับรองอีกครั้ง ซึ่งเป็นผลให้เราได้รับโอกาสในการแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ให้กับหน่วยงานของรัฐ และเอกชนหลายหน่วยงานที่สนใจ เข้ามาศึกษาดูงานด้านนี้ของเราตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา

- **การมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน**

บริษัทฯ เชื่อว่า การได้รับการยอมรับ สนับสนุนจากชุมชนรอบด้านที่โรงงาน หรือหน่วยผลิตที่บริษัทฯ ตั้งอยู่ คือใบอนุญาตที่แท้จริงในการประกอบกิจการ (License to Operate) โดยบริษัทฯ มีนโยบายกำหนดให้ทุกหน่วยผลิตของทุกบริษัทฯ ในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง ต้องมีการจัดทำแผนงานประจำปีในการสร้างความผูกพันกับชุมชน โดยมุ่งเน้นทั้ง CSR -In Process และ CSR-After Process รวมถึงการมีสื่อสารที่ดีกับชุมชน โดยในการดำเนินงานของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมต่าง ๆ บริษัทฯ มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในทุกกระบวนการ เพื่อให้เกิดความผูกพันและความยั่งยืนของโครงการต่าง ๆ

โดยในปี 2561 นี้ โรงงานของบริษัทฯ ที่จังหวัดสระบุรี ทั้งโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ทุกโรงงาน โรงงานผลิตอินทรีมอร์ตาร์ และโรงงานอินทรี อีโคไซเคิล บริษัท สยามซีดี พาวเวอร์ จำกัด (โรงไฟฟ้าจากถ่านหิน) ทุกโรงงานได้รับรางวัล CSR-DIW Continuous Award 2018 จากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม นับเป็นความสำเร็จด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสร้างความผูกพันที่ดีกับชุมชนที่สำคัญของบริษัทฯ



- **การลดของเสียจากการผลิตที่ไปฝังกลบให้เป็นศูนย์**

ปัญหาขยะหรือของเสีย ถือเป็นปัญหาที่นับวันมีความสำคัญมากขึ้นต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม และสุขอนามัยของคน และสิ่งมีชีวิตโดยทั่วไป ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการลดของเสียจากการผลิตที่ไปฝังกลบให้เป็นศูนย์ และมีการขับเคลื่อนด้วยแนวคิด 3Rs ได้แก่ Reduce Reuse Recycle ทำให้โรงงานผลิตปูนซีเมนต์ โรงงานคอนกรีต โรงเตรียมเชื้อเพลิงทดแทนของบริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายนี้แล้วตั้งแต่ปี 2554 ปัจจุบันความท้าทายของบริษัทฯ อยู่ที่ธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ เนื่องจากเศษวัสดุส่วนใหญ่เกิดจากการที่ลูกค้าสั่งซื้อคอนกรีตในปริมาณมากกว่ากำหนด และเหลือคืนกลับมาให้บริษัทฯ ต้องบริหารจัดการ โดยกลยุทธ์สำคัญของบริษัทฯ ตั้งแต่ปี 2560 ถึง ปัจจุบัน คือ การติดตั้งเครื่องรีไซเคิลคอนกรีตให้กับหน่วยผลิตที่มีปริมาณการผลิตสูง ทำให้ลดปัญหาของเสียที่จะไปฝังกลบได้มาก และยังเป็นการนำวัสดุหินทรายกลับมาใช้ใหม่ได้อีกด้วย ซึ่งปัจจุบันได้มีการติดตั้งและใช้งานเครื่องรีไซเคิลคอนกรีตไปแล้ว 14 หน่วยผลิต

โดยภาพรวม ผลงานการจัดการของเสียของอินทรีคอนกรีต ตั้งแต่ปีเริ่มต้น 2552 ถึงปี 2561 นั้น เราสามารถลดปริมาณคอนกรีตได้แล้ว ร้อยละ 62.63 หรือลดลงจากร้อยละ 2.89 ของปริมาณการผลิตในปีฐาน 2552 เหลือเพียงร้อยละ 1.08 ในปี 2561 ที่ผ่านมา

- **การพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม**

กลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและแนวโน้มการเติบโตของการก่อสร้างอย่างยั่งยืน โดยในปี 2561 บริษัทฯ มียอดขายรวมของผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเท่ากับร้อยละ 37 ของยอดขายทั้งหมด ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมากจากปี 2560 ที่ผ่านมา โดยความสำเร็จสำคัญมาจากผลของการทำวิจัยและพัฒนา รวมทั้งผลักดันผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ชนิดใหม่ที่มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและให้คุณภาพการใช้งานที่ดียิ่งขึ้น ที่เรียกว่า ไฮดรอลิกซีเมนต์ (Hydraulic Cement) ทั้งในส่วนของอินทรีเพอร์ Easy Flow และอินทรีเพอร์พลัส ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดียิ่งจากลูกค้าทั้งภาคเอกชนและราชการ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับสมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ไทย (Thai Cement Manufacturers Association) ในการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการใช้งานไฮดรอลิกซีเมนต์เพิ่มขึ้น ซึ่งช่วยสนับสนุนเป้าหมายลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทยอีกด้วย โดยบริษัทฯ คาดว่า เราจะสามารถบรรลุเป้าหมาย ร้อยละ 40 ภายในปี 2563

- **การจัดการและการอนุรักษ์น้ำ**

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์และการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างรู้คุณค่า อันจะเป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคมและบริษัทฯ เอง ซึ่งในปี 2560 ที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถบรรลุเป้าหมายการลดอัตราการใช้น้ำต่อการผลิตปูนซีเมนต์ให้ลดลงร้อยละ 20 ได้แล้วจากปีฐาน 2555 โดยความร่วมมือของพนักงานทุกฝ่ายงานในการริเริ่มและดำเนินกิจกรรมอนุรักษ์น้ำต่าง ๆ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา



โดยเพื่อให้งานด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเพื่อประโยชน์ทุกฝ่าย บริษัทฯ ได้ศึกษา และกำหนดเป้าหมายใหม่ของการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ เป็นการมุ่งเน้นการใช้น้ำผิวดิน (Surface Water) ให้ได้มากกว่าร้อยละ 50 ของปริมาณการใช้น้ำทั้งหมด ภายในปี 2566 เมื่อเทียบกับอัตราการใช้น้ำผิวดินร้อยละ 27 ของปีฐาน 2561

### การพัฒนามาตรฐานการจัดการด้านความยั่งยืนสู่ระดับสากล

ในเดือนตุลาคม 2558 บริษัทฯ ได้เข้าเป็นสมาชิกของ CSI หรือ Cement Sustainability Initiative ซึ่งเป็นองค์กรที่รวมตัวกัน โดยความสมัครใจของบริษัทผู้ผลิตปูนซีเมนต์ชั้นนำของโลก โดยบริหารงานภายใต้องค์กรที่เรียกว่า WBCSD หรือ World Business Council for Sustainable Development ซึ่งมีเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมการเติบโตของธุรกิจ พร้อมไปกับมีมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่ดี

ตลอดสามปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล หรือ CSI ในด้านต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การลดผลกระทบการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดการเชื้อเพลิงและวัตถุดิบ ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน ด้านการจัดการคุณภาพอากาศ ด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพ ด้านการจัดการน้ำ และด้านการสื่อสารรายงานผลงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นต้น

ในเดือนสิงหาคม 2561 ที่ผ่านมา ตามข้อตกลงของการเป็นสมาชิกของ CSI บริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญของ CSI เกี่ยวกับมาตรฐานการดำเนินงานด้านความยั่งยืนของบริษัทฯ เทียบกับข้อตกลง (Charter) และมาตรฐานที่ CSI กำหนด (CSI Guidelines) ซึ่งผลการตรวจสอบเป็นที่น่าพอใจว่า บริษัทฯ มีการดำเนินงานในหัวข้อสำคัญด้านการจัดการความยั่งยืนส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย และสูงกว่าเมื่อเทียบกับมาตรฐานของ CSI และเมื่อเทียบกับบริษัทสมาชิกอื่น ๆ ในระดับสากล เช่น ด้านการจัดการก๊าซเรือนกระจก การจัดการเชื้อเพลิงและพลังงานทดแทน ความปลอดภัยในการทำงาน การจัดการผลกระทบกับชุมชนและสังคม การจัดการความหลากหลายทางชีวภาพ และการจัดการคุณภาพอากาศ การจัดการน้ำ โดยมีคำแนะนำสำคัญที่ควรปรับปรุงใน 2 หัวข้อ ได้แก่ ด้านการสื่อสารรายงาน และด้านการกำกับดูแลภายในของงานด้านความยั่งยืน ซึ่งทางบริษัทฯ จะนำผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้เชี่ยวชาญของ CSI มาพิจารณากำหนดแผนงานในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้สมัครเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรความร่วมมือในระดับสากลที่สร้างขึ้นใหม่ในปี 2561 ที่มีชื่อว่า “Global Cement and Concrete Association” หรือ มีชื่อย่อว่า GCCA โดย GCCA มีเป้าหมายที่จะรวบรวมจำนวนสมาชิกในธุรกิจผู้ผลิตปูนซีเมนต์ที่มีกำลังการผลิตรวมกันมากกว่าร้อยละ 50 ของทั้งโลก โดยมุ่งหวังที่จะเป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมนี้เพื่อสื่อสารในระดับโลก ทำให้เห็นว่าธุรกิจปูนซีเมนต์และคอนกรีต เป็นธุรกิจที่ดำเนินงานด้วยความรับผิดชอบ พร้อมไปกับการส่งเสริมมาตรฐานการดำเนินงานด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าให้กับสังคมและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

## ความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศในการส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพ

เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2561 กลุ่มปูนซีเมนต์นครหลวง ได้ลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MoU) กับองค์กรระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ (International Union for Conservation of Nature หรือ IUCN) ว่าด้วยความร่วมมือเรื่องการอนุรักษ์ธรรมชาติด้านการส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพภายในกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง ความร่วมมือนี้มีกรอบระยะเวลาสามปี โดยมีเป้าหมายในการส่งเสริมความหลากหลายทางชีวภาพในบริเวณภูเขาหินปูนภายในเขตพื้นที่ทำเหมืองหินของบริษัทฯ และบริเวณโดยรอบพื้นที่การทำเหมืองที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย กัมพูชา ศรีลังกา และเวียดนาม

บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทปูนซีเมนต์รายแรกของไทยที่ลงนามในบันทึกความเข้าใจร่วมกับ IUCN โดยนายพอล ไฮน์ส ฮูเจนโทเบลอร์ ประธานกรรมการ บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า “ความหลากหลายทางชีวภาพ คือ เป้าหมายที่สำคัญอันหนึ่งของบริษัทฯ โดยมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการบริหารจัดการด้านความหลากหลายทางชีวภาพของเหมืองหินให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการพลิกฟื้นพื้นที่เหมืองหินให้เป็นป่าที่อุดมสมบูรณ์ผ่านโครงการฟื้นฟูสภาพเหมืองหินของบริษัทฯ ”

IUCN เป็นองค์กรระหว่างประเทศเพื่อการอนุรักษ์ธรรมชาติ ประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นทั้งภาครัฐบาลและภาคประชาสังคม ทำงานโดยการให้ความรู้และเครื่องมือกับภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรเพื่อช่วยสร้างความก้าวหน้าให้กับมนุษยชาติ การพัฒนาทางเศรษฐกิจและการอนุรักษ์ธรรมชาติไปพร้อม ๆ กัน IUCN ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 2491 และกลายมาเป็นองค์กรที่มีเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่และหลากหลายมากที่สุดในโลก IUCN รวบรวมประสบการณ์ ทรัพยากร และเครือข่ายของสมาชิกกว่า 1,300 องค์กร รวมถึงผู้เชี่ยวชาญกว่า 13,000 คนไว้ที่เดียวกัน

สำหรับรายละเอียดของข้อมูล ตัวชี้วัดสำคัญด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SD Data) ในด้านเศรษฐกิจ (Economic Performance Index) สังคม (Social Performance Index) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Performance Index) ต่าง ๆ ท่านสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ของบริษัท [www.siamcitycement.com](http://www.siamcitycement.com)

## 11. การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมภายในเป็นอย่างมาก กำหนดให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและการดำเนินงาน เมื่อต้นปี บริษัทได้จัดตั้งหน่วยงาน Group Internal Audit and Compliance เพื่อครอบคลุมการปฏิบัติงานของบริษัทในประเทศไทยรวมถึงบริษัทย่อยในต่างประเทศ และจะนำไปสู่การนำเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในระดับโลกมาสนับสนุนระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบให้มีความเข้มแข็งขึ้น หน่วยงานนี้จะปกป้องค่านิยมองค์กรโดยการให้คำแนะนำการประกันความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ระบบการควบคุมภายในได้ถูกออกแบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง รวมถึงลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานและสร้างความมั่นใจว่ามีมาตรการป้องกันการทุจริตอย่างสมเหตุสมผล โดยคณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้หน่วยงาน Group Internal Audit and Compliance เป็นผู้ดูแลระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและให้หน่วยงาน Strategic Planning and Transformation เป็นผู้ดูแลการประเมินความเสี่ยงเชิงธุรกิจและติดตามผลตามแผนการพัฒนาเพื่อลดความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีผลให้มีการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่ภาพลักษณ์และมูลค่าหลักทรัพย์ทางการตลาดที่ดี

คณะกรรมการบริษัทได้ประเมินระบบการควบคุมภายในโดยผ่านคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับรองระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ ในด้านต่าง ๆ 5 องค์ประกอบ อ้างอิงตามมาตรฐานสากลของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) และแนวทางปฏิบัติงานที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (“ก.ล.ต.”) ดังนี้ คือ

1. **การควบคุมภายในองค์กร** บริษัทฯ ได้แสดงถึงการมุ่งมั่น (commitment) ส่งเสริมและให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมภายในองค์กรตามกรอบโครงสร้างการควบคุมภายใน โดยกำหนดให้มีนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นปัจจุบัน และสื่อสารให้พนักงานทราบทั้งองค์กร อีกทั้งกำหนดให้มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ
  - **จัดทำและทบทวนนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ** ที่เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของบริษัทฯ และกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดต่าง ๆ และกำหนดให้มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้เป็นแนวทางและกำกับกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งนี้ นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการปฏิบัติงานทุกฉบับได้รับการอนุมัติตามลำดับขั้นที่เหมาะสม และมีการสื่อสารให้พนักงานรับทราบและเข้าใจผ่านระบบที่เหมาะสม
  - **สร้างจิตสำนึกของพนักงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน** โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจในความหมายของความเสี่ยงในการดำเนินการ วิธีการประเมินความเสี่ยงและวิธีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถออกแบบการควบคุมภายในเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้

- **นโยบายการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส** บริษัทได้มีการจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนและแจ้งเบาะแส โดยมีการจัดทำนโยบาย และ จัดให้มีช่องทางการรายงานที่มีชื่อว่า INSEE Speak Up โดยช่องทางนี้ได้รับการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพจากหน่วยงานอิสระภายนอกเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและยุติธรรม ช่องทางที่ได้จัดตั้งขึ้นนี้เพื่อให้พนักงานในกลุ่มบริษัท และ คู่ค้าสามารถแจ้งรายงานและแจ้งเบาะแสที่เกี่ยวกับการกระทำผิดที่สงสัยว่าเกิดขึ้นทั้งในด้าน ฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และการดำเนินงาน เช่น การทุจริตเกี่ยวกับการคอร์รัปชัน การใช้ข้อมูลและทรัพย์สินของบริษัทในทางที่ผิด การไม่ปฏิบัติตามนโยบายการให้หรือรับของกำนัล การเลี้ยรับรองและสินน้ำใจ และการทำทุจริตเกี่ยวกับงบการเงิน ทั้งนี้เรื่องที่ร้องเรียนเข้ามาทางช่องทางนี้ได้รับการตรวจสอบหาข้อเท็จจริงและนำมาถึงการสอบสวนตามกระบวนการ และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

2. **การควบคุมการปฏิบัติงาน** บริษัทฯ ให้ความสำคัญถึงการควบคุมการปฏิบัติของแต่ละกิจกรรมของบริษัทฯ เพื่อให้ผลประกอบการบริษัทบรรลุตามเป้าหมายระยะยาวที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารระดับสูงได้มอบหมายให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานในภาพรวมในรูปแบบของ Dashboard เป็นประจำทุกเดือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องผลประกอบการทางการเงิน จะมีการรายงานและประชุมหารือในการประชุมของฝ่ายบริหารเป็นประจำทุก 2 สัปดาห์ ส่วนเรื่องผลการปฏิบัติงานในโรงงานหรือฝ่ายผลิต จะมีการรายงานและประชุมหารือในกลุ่มย่อยเป็นประจำและทบทวนในกลุ่มใหญ่ทุกหน่วยงานในโรงงานเป็นประจำทุกเดือน

ส่วนงานการเงินและการควบคุมมีส่วนร่วมในการติดตามอย่างใกล้ชิดในการใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการและการลงทุน โดยมีการทำรายงานให้กับคณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนั้น บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อการแบ่งแยกหน้าที่ในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและสอบทานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เช่น มีการกำหนดวงเงินการอนุมัติรายการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทฯ มีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากหลายหน่วยงานเพื่อร่วมพิจารณาในการจัดซื้อจัดจ้างของบริษัทฯ ที่มีมูลค่าสูง ก่อนการลงนามในสัญญาที่สร้าง ข้อผูกพันกับบริษัทฯ ซึ่งสัญญาดังกล่าวได้ผ่านการพิจารณาจากฝ่ายกฎหมายของบริษัทฯ แล้ว

บริษัทฯ ได้เริ่มนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในระบบการควบคุมภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานด้านการควบคุมภายในที่ได้วางไว้ ซึ่งระบบดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถรับรู้ถึงการทำธุรกรรมที่ไม่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็วและจัดการกับปัญหาเหล่านั้นได้ทันต่อเวลาและรวมถึงการรายงานผลดังกล่าวให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบเพื่อวางแผนทางป้องกันต่อไป

การเข้าถึงระบบสารสนเทศได้มีการตรวจทานสิทธิอย่างเคร่งครัดประจำปีของในการทำธุรกรรมบนระบบหลักตามตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน รวมถึงมีการกำหนดขอบเขตและอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการที่ชัดเจน และ รวมถึงการจำกัดสิทธิในการเข้าถึงระบบอย่างเหมาะสม

3. **การประเมินความเสี่ยง** บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการประเมินความเสี่ยงโดยมีการแบ่งเป็น 4 กลุ่มความเสี่ยงหลักทางด้าน กลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน และ ข้อกฎหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินจะถูกนำไปแสดงผลให้ผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญ และ ความรุนแรงถึงผลกระทบกับบริษัท โดยในการประเมินความเสี่ยงนั้น หน่วยงาน Strategic Planning and Transformation จะเป็นผู้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินความเสี่ยงประจำปีของบริษัทฯ ร่วมกับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายในขององค์กรเพื่อบ่งชี้ความเสี่ยง โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น พิจารณาระดับความรุนแรงและผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงหาข้อสรุปทางกลยุทธ์และวิธีดำเนินการเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ ร่วมกัน โดยแผนกบริหารความเสี่ยงฯ จะรวบรวมข้อมูลเหล่านั้นเพื่อทำรายงานการประเมินความเสี่ยงของแต่ละกลุ่มธุรกิจและหน่วยงานภายใน พร้อมทั้งติดตามผลการทำงาน ความคืบหน้าของโครงการต่าง ๆ ซึ่งริเริ่มขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหาและจัดการความเสี่ยงให้ได้ตามกรอบเวลาที่ตกลงกันไว้อย่างใกล้ชิด ตลอดจนรายงานผลให้ทางกลุ่มผู้บริหารระดับสูงทราบอย่างสม่ำเสมอ

ในการสอบทานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการธรรมาภิบาล และความเสี่ยง ได้พิจารณาสอดคล้องดูแลอย่างใกล้ชิดทั้งในเรื่องกระบวนการจัดการความเสี่ยง มาตรการการบรรเทาความเสี่ยงและแผนงานการประเมินความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงบรรลุตามแผนงานการบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์ของบริษัท

4. **ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล** บริษัทฯ ได้ลงทุนในระบบประมวลข้อมูลและรายงานใหม่ล่าสุดทั้งระบบเพื่อรองรับการเก็บรักษาข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน การประมวลข้อมูลและการรายงานผลข้อมูลที่เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ภายใต้ระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม เพื่อการวางแผนงานและตัดสินใจในทางธุรกิจได้อย่างฉับไว อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางธุรกิจ นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังสามารถรองรับการดำเนินธุรกิจดิจิทัล ตลอดจนการพัฒนาต่อยอดและต่อเนื่องต่อไปในอนาคตด้วย

คณะกรรมการเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอและเหมาะสม โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีบุคลากรอย่างเพียงพอที่จะดำเนินการตามระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งมีระบบควบคุมภายในในเรื่องการติดตามควบคุมดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อให้สามารถป้องกันทรัพย์สินของบริษัทฯ และบริษัทฯ ย่อยจากการที่กรรมการหรือผู้บริหารนำไปใช้โดยมิชอบหรือโดยไม่มีอำนาจ รวมถึงการทำธุรกรรมกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างเพียงพอ ซึ่งไม่ปรากฏว่ามีข้อบกพร่องเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในแต่อย่างใด อีกทั้งมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่พร้อมรองรับได้ทุกสถานการณ์

#### **การแต่งตั้งหัวหน้างานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ**

คณะกรรมการบริษัทฯ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการตรวจสอบแต่งตั้งนายรานจัน ซาชาเดอวา ให้ดำรงตำแหน่ง Head of Group Internal Audit and Compliance ของบริษัทฯ โดยนายรานจัน ซาชาเดอวา จบการศึกษาระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจการเงินระหว่างประเทศและองค์กรและเป็นผู้ตรวจสอบภายในรับอนุญาต สมาคมผู้ตรวจสอบภายในสากล รัฐพลordia สหรัฐอเมริกา อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบภายในจากหลายหน่วยงานชั้นนำ และมีความเข้าใจในการดำเนินงานของบริษัทฯ จึงเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมเพียงพอ ส่วนการพิจารณาและอนุมัติ แต่งตั้ง ถอดถอน โยกย้ายผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในของบริษัทฯ จะต้องผ่านการอนุมัติหรือได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบหัวหน้างานตรวจสอบภายในและงานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท ได้แก่

- นำเสนอแผนการตรวจสอบภายในประจำปีที่ยกขึ้นโดยหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อสอบทานและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติ
- ประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ และบริษัทย่อยตามความเหมาะสม เพื่อวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
- ติดตามการดำเนินการของฝ่ายตรวจสอบภายในในการปฏิบัติตามแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้รับอนุมัติ รวมทั้งงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือโครงการที่ได้รับการร้องขอโดยฝ่ายจัดการและคณะกรรมการตรวจสอบ
- รับรายงานการตรวจสอบภายในของแต่ละโครงการที่ยกขึ้นโดยฝ่ายตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ซึ่งฝ่ายตรวจสอบภายในได้จัดทำรายงานข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานเพื่อเสนอแก่คณะผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบทราบ และรับทราบรายงานสรุปกิจกรรมการตรวจสอบของฝ่ายตรวจสอบภายในที่จัดทำเพื่อเสนอต่อคณะผู้บริหารและคณะกรรมการตรวจสอบทราบเป็นระยะ
- รักษาไว้ซึ่งผู้ตรวจสอบมีอาชีพที่มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่เพียงพอ และได้รับการรับรองว่ามีความรอบรู้เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของกฎบัตรการตรวจสอบภายใน

สำหรับตำแหน่งหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ นั้น นายรานัน ซาชาเดอวาทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และข้อกำหนดของหน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งจริยธรรมทางธุรกิจ และระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ของบริษัทฯ

## 12. รายการระหว่างกัน

บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันกับบริษัท หมายถึง บุคคลหรือกิจการที่มีอำนาจควบคุมบริษัท หรือถูกบริษัท ควบคุมไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรงหรือทางอ้อม หรืออยู่ภายใต้การควบคุมเดียวกันกับบริษัท นอกจากนี้บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันยังหมายรวมถึงบริษัทและบุคคลที่มีสิทธิออกเสียงโดยทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งทำให้มีอิทธิพลอย่างเป็นสาระสำคัญกับบริษัท ผู้บริหารสำคัญ กรรมการหรือพนักงานของบริษัท ที่มีอำนาจในการวางแผนและควบคุมการดำเนินงานของบริษัท

ในระหว่างปี บริษัท และบริษัทย่อยมีรายการธุรกิจที่สำคัญกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน รายการธุรกิจดังกล่าวเป็นไปตามเงื่อนไขทางการค้าและเกณฑ์ที่ตกลงกันระหว่างบริษัท และบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันเหล่านั้น ซึ่งเป็นไปตามปกติธุรกิจ โดยสามารถสรุปรายการที่สำคัญได้ดังนี้

ชื่อบริษัท	รายการระหว่างกัน	มูลค่ารายการระหว่างกันกับกลุ่มธุรกิจ (ล้านบาท)												นโยบายการกำหนดราคา	ความจำเป็นและเหตุผล
		บริษัทฯ	นครหลวงคอนกรีต	คอนวูด	สยามซีเมนต์ พาวเวอร์	อินทรี อีโคโนมิค	อินทรี ซูเปอร์บล็อก	อินทรี ดิจิตอล	ปูนซีเมนต์ตราลูกโลก	สยามซีเมนต์ซีเมนต์ (บังกลาเทศ)	สยามซีเมนต์ซีเมนต์ (ลังกา)	สยามซีเมนต์ซีเมนต์ (เวียดนาม)	สยามซีเมนต์ซีเมนต์เทรดดิ้ง		
1. รายการกับบริษัทร่วมโดยบริษัทถือหุ้นใน บมจ.ลานนารีเซอร์สเซส 44.99 % และมีกรรมการร่วมกัน คือ นายพอล ไสวซ์ ฮูเกนโทเบลอร์ และนายวันชัย ไตสมบุญ															
บริษัท ลานนารีเซอร์สเซส จำกัด (มหาชน)	ซื้อสินค้า	163	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	768.0	ใช้ราคาตลาดสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	เป็นการดำเนินธุรกิจตามปกติและตามเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปโดยผู้อำนาจอนุมัติของแต่ละฝ่ายมีความเป็นอิสระต่อกัน
	เงินปันผลรับ	217	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ตามอัตราที่ประกาศจ่าย	เพื่อเป็นไปตามการค้าดำเนินธุรกิจปกติทั่วไป
2. รายการกับบริษัทร่วมโดยบริษัทถือหุ้นทางตรงในบริษัท ไทย อะโกร เอ็นเนอร์ยี่ จำกัด (มหาชน) 4.72 % และทางอ้อมผ่านบมจ.ลานนารีเซอร์สเซส 22.95%															
บริษัท ไทย อะโกร เอ็นเนอร์ยี่ จำกัด (มหาชน)	เงินปันผลรับ	7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ตามอัตราที่ประกาศจ่าย	เพื่อเป็นไปตามการค้าดำเนินธุรกิจปกติทั่วไป



ชื่อบริษัท	รายการระหว่างกัน	มูลค่ารายการระหว่างกันกับกลุ่มธุรกิจ (ล้านบาท)												นโยบายการกำหนดราคา	ความจำเป็นและเหตุผล
		บริษัทฯ	นครหลวงคอนกรีต	คอนวูด	สยามซีเมนต์ พาวเวอร์	อินทรี อีโคโนไซเคิล	อินทรี ซูเปอร์บล็อก	อินทรี ดิจิตอล	ปูนซีเมนต์ตราลูกโลก	สยามซีเมนต์ (บึงกาฬฯ)	สยามซีเมนต์ (ลังกา)	สยามซีเมนต์ (เวียดนาม)	สยามซีเมนต์ (เทรตติ้ง)		
3. รายการกับบริษัทร่วมค้าโดยบริษัทลงทุนในหุ้นของบริษัท ซิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น 40 %															
บริษัท ซิป มง อินทรีซีเมนต์ คอร์ปอเรชั่น	รายได้อื่น	41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนทั่วไปจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในกรณีลักษณะเดียวกัน	เป็นการดำเนินงานตามปกติธุรกิจที่มีราคาและผลตอบแทนที่เป็นทางการค้าปกติ
	ค่าบริการจ่าย	52	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนทั่วไปจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในกรณีลักษณะเดียวกัน	เป็นการดำเนินงานตามปกติธุรกิจที่มีราคาและผลตอบแทนที่เป็นทางการค้าปกติ
	ค่าขายสินค้าและบริการ	641	-	-	-	-	-	37	-	-	-	-	463	ใช้ราคาตลาดสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	เป็นการดำเนินงานตามปกติธุรกิจที่มีราคาและผลตอบแทนที่เป็นทางการค้าปกติ
4. บริษัทที่เกี่ยวข้องกันโดยมีผู้ถือหุ้นร่วมกัน คือ กลุ่มรัตนรักษ์															
ธนาคาร กรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)	ดอกเบี้ยรับ	3	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	อัตราดอกเบี้ยในตลาด	เพื่อเป็นไปตามการดำเนินธุรกิจปกติทั่วไป
	ดอกเบี้ยจ่าย	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
บริษัท เฮกซ์อาร์ โปรเฟสชั่นแนล คอนซัลติંગ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด	ค่าบริการ	81	17	3	-	57	3	-	-	-	-	-	-	ข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนทั่วไปจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในกรณีลักษณะเดียวกัน	เป็นการดำเนินงานตามปกติธุรกิจที่มีราคาและผลตอบแทนที่เป็นทางการค้าปกติ
5. บริษัทที่เกี่ยวข้องกันโดยมีผู้ถือหุ้นร่วมกัน คือ กลุ่มจาร์ดิน															
บริษัท พีที พลัส มัลติ มิเนอรัล	ซื้อสินค้า	34	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	80	ใช้ราคาตลาดสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	เป็นการดำเนินธุรกิจตามปกติและตามเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปโดยผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องมีความเป็นอิสระต่อกัน
บริษัท ดุจังกา รีซอร์สเซส พีทีอี จำกัด	ซื้อสินค้า	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	257	ใช้ราคาตลาดสำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน	เป็นการดำเนินธุรกิจตามปกติและตามเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไปโดยผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องมีความเป็นอิสระต่อกัน

### หลักเกณฑ์เพื่อการพิจารณารายการระหว่างกัน

เมื่อมีความจำเป็นต้องมีรายการระหว่างกัน บริษัทฯ ได้พิจารณาอนุมัติบนเงื่อนไขความจำเป็น และการมีเงื่อนไขทางธุรกิจที่อยู่ในระดับเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การขายหรือซื้อสินค้าหรือบริการจะพิจารณาจากราคาตลาด ถ้าไรส่วนต่างจะกำหนดโดยรวมค่าใช้จ่ายด้านการบริการแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นการทำเพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ อย่างเต็มที่และชอบธรรม

### กลไกและวิธีการอนุมัติที่สมเหตุสมผล

บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูลสำหรับบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ และคณะกรรมการตรวจสอบได้มีการตรวจทานธุรกรรมที่เป็นรายการระหว่างกันของบริษัทฯ แล้ว